

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)**

Teză de doctor habilitat în științe economice

Consultant științific:

**Prof. univ. dr. hab.
Sergiu I. Chircă**

Autor:

Alic Bîrcă

CHIȘINĂU, 2016

@ Bîrcă Alic, 2016

CUPRINS

ADNOTARE (rom. eng. rus.)	6
LISTA ABREVIERILOR.....	9
INTRODUCERE	10
1. FUNDAMENTE TEORETICE ȘI PRAXIOLOGICE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR	24
1.1. Caracteristici definitorii și semnificația resurselor umane în cadrul organizațiilor	24
1.2. Definirea și valorizarea managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor	33
1.3. Misiunea și contribuția funcțiunii de resurse umane în asigurarea avantajului competitiv al organizațiilor	52
1.4. Concluzii la Capitolul 1	67
2. ABORDAREA MULTIDIMENSIONALĂ A RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR	69
2.1. Aspecte ale dimensiunii economice a resurselor umane și impactul lor asupra organizației	69
2.2. Particularitățile și implicațiile dimensiunii psihologice asupra resurselor umane	83
2.3. Profilarea elementelor dimensiunii sociale în managementul resurselor umane	94
2.4. Preocupări ale dimensiunii geopolitice asupra resurselor umane la nivel național și organizațional	104
2.5. Concluzii la Capitolul 2	113
3. PARTICULARITĂȚILE ȘI DIAGNOSTICUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL UNIUNII EUROPENE	115
3.1. Conexiunea „sistemul de valori al Uniunii Europene - politica comunitară de resurse umane”.....	115
3.2. Cercetarea tendințelor migrației de muncă și influența acesteia asupra spațiului european al resurselor umane	122
3.3. Analiza comportamentului pieței muncii la nivelul țărilor membre ale Uniunii Europene și în Republica Moldova.....	130
3.4. Studiu comparativ privind similitudinile și deosebirile managementului resurselor umane în spațiul comunitar.....	144
3.5. Concluzii la Capitolul 3	159

4. EVALUAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ȘI A IMPLICAȚIILOR ACESTUIA ASUPRA RELAȚIILOR DE MUNCĂ ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA.....	162
4.1. Analiza retrospectivă a situației de ansamblu a managementului resurselor umane.....	162
4.2. Evaluarea cantitativă și calitativă a funcțiunii de resurse umane	168
4.3. Diagnosticul activităților, metodelor și procedeele specifice managementului resurselor umane	178
4.4 Concluzii la Capitolul 4	204
5. PERSPECTIVE STRATEGICE DE MODERNIZARE A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONDIȚIILE ASOCIERII REPUBLICII MOLDOVA LA UNIUNEA EUROPEANĂ.....	206
5.1. Reconsiderarea misiunii și rolurilor managerilor de resurse umane – modalitate de sporire a competitivității organizațiilor autohtone	206
5.2. Elaborarea și implementarea tabloului de bord – premisă a modernizării managementului resurselor umane în organizațiile autohtone	217
5.3. Dezvoltarea marketingului resurselor umane - element strategic în asigurarea cu personal competitiv a organizațiilor autohtone	229
5.4. Concluzii la Capitolul 5.....	241
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	243
BIBLIOGRAFIE	249
ANEXE	266
Anexa 1. Modelul MRU după J. M. Ivancevich și W. F. Glueck	267
Anexa 2. Modelul MRU după C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt și J. B. Shaw	268
Anexa 3. Structura organizatorică a DRU în cadrul organizațiilor de dimensiuni mari ..	269
Anexa 4. Atribuțiile și sarcinile pe servicii din cadrul DRU	270
Anexa 5. Populația UE, inclusiv la nivelul fiecărei țări membre	272
Anexa 6. Numărul cel mai mare de solicitări de azil din partea cetățenilor țărilor extra-comunitare în una din țările UE în primul trimestru al anului 2014.....	273
Anexa 7. Evoluția numărului imigranților și emigranților moldoveni cu vârsta de 15-64 ani în țările UE în perioada 2009 – 2012	275
Anexa 8. Numărul imigranților cu drept de muncă în Republica Moldova în perioada 2008 – 2013	276
Anexa 9. Durata săptămânii de muncă pe diferite categorii de forță de muncă la nivelul UE în perioada 2009 – 2013	277
Anexa 10. Salariul mediu anual pe domenii de activitate la nivelul UE în anul 2010	278
Anexa 11. Cauzele pentru care populația inactivă cu vârsta de 20-64 ani nu se află în căutarea unui loc de muncă	279
Anexa 12. Nivelul salariului mediu anual în funcție de studii al angajaților cu vârsta de 18-64 ani în țările UE în perioada 2009 – 2012	280
Anexa 13. Activități și sprijin oferite persoanelor participante la politici pe piața muncii în perioada 2009 – 2013 (raportate în procente la 100 de persoane care doresc să muncească)	281

Anexa 14.	Indicatori ce caracterizează forța de muncă din Republica Moldova în funcție de nivelul de instruire și pe regiuni geografice în perioada 2009 – 2014	282
Anexa 15.	Structura și caracteristicile sindicatelor în principalele țări europene	283
Anexa 16.	Chestionar adresat conducătorilor și specialiștilor subdiviziunii de resurse umane sau persoanelor responsabile de personal în cadrul organizațiilor	284
Anexa 17.	Lista organizațiilor participante la sondaj	294
Anexa 18.	Numărul de specialiști în subdiviziunea de RU în funcție de mărimea organizației	298
Anexa 19.	Numărul și structura specialiștilor în subdiviziunea de RU în funcție de mărimea organizației	299
Anexa 20.	Aprecierile afirmațiilor aferente MRU din partea respondenților	300
Anexa 21.	Metodele de recrutare aplicate de organizațiile respondente	301
Anexa 22.	Aprecierile respondenților asupra activității de instruire profesională continuă	302
Anexa 23.	Media ponderată obținută în urma evaluării indicatorilor ce reflectă activitatea de instruire profesională continuă în funcție de locul amplasării organizațiilor respondente	303
Anexa 24.	Media ponderată obținută în urma evaluării indicatorilor ce reflectă instruirea profesională continuă în funcție de domeniul de activitate al organizațiilor respondente	304
Anexa 25.	Atitudinea subdiviziunii de RU față de sindicate în funcție de domeniul de activitate al organizațiilor respondente.....	305
Anexa 26.	Indicatori pentru evaluarea activităților aferente MRU	306
Anexa 27.	Tabloul de bord privind MRU în cadrul companiei „Moldtelecom” S.A.....	309
Anexa 28.	Acte de implementare a rezultatelor științifice obținute.....	311
Anexa 28.1	Certificat de implementare <i>Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei..</i>	311
Anexa 28.2	Certificat de implementare <i>Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă</i>	312
Anexa 28.3	Act de implementare <i>Academia de Studii economice a Moldovei</i>	313
Anexa 28.4	Certificat de implementare <i>BC Eximbank Gruppo-Veneto Banca SA</i>	314
Anexa 28.5	Certificat de implementare <i>Moldtelecom SA</i>	315
Anexa 28.6	Certificat de implementare <i>Nucul de Aur SRL</i>	316
	DECLARAȚIA PRIVIND PROPRIA RĂSPUNDERE	317
	CV-ul AUTORULUI	318

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 reajustarea 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. Permit 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 redemption 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 управлению 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; пересмотре миссии и ролях 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 деятельности подразделения человеческих ресурсов.

Решение важной научной проблемы. Состоит в изучении 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.

LISTA ABREVIERILOR

1. **AESSM** – Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă.
2. **ANOFM** – Agenția națională pentru Ocuparea Forței de Muncă.
3. **APA** – American Psychological Association.
4. **ASEM** – Academia de Studii Economice din Moldova.
5. **BNS** – Biroul Național de Statistică.
6. **CE** – Comisia Europeană.
7. **CIPD** – Chartered Institute of Personnel and Development.
8. **CM** – Codul Muncii.
9. **CNSM** – Confederația Națională a Sindicatelor din Moldova.
10. **CNPRM** – Confederația Națională a Patronatului din Republica Moldova.
11. **CORM** – Nomenclatorul Ocupațiilor din Republica Moldova.
12. **CV** – Curriculum Vitae.
13. **DRU** – Departamentul de Resurse Umane.
14. **EURES** – Serviciul European de Ocupare a Forței de Muncă.
15. **ILO** – Organizația Internațională a Muncii.
16. **MAI** – Ministerul Afacerilor Interne.
17. **MERU** – Managementul European al Resurselor Umane
18. **MRU** – Managementul Resurselor Umane.
19. **OIM** – Organizația Internațională pentru Migrație.
20. **OMS** – Organizația Mondială a Sănătății.
21. **PNB** – Produsul Național Brut.
22. **PSO** – Psihologia Sănătății Ocupaționale.
23. **RM** – Republica Moldova.
24. **RU** – Resurse Umane.
25. **SA** – Societate pe Acțiuni.
26. **SSM** – Sănătatea și Securitatea Muncii.
27. **SUA** – Statele Unite ale Americii.
28. **TIC** – Tehnologii informaționale și comunicații.
29. **TQM** – Managementul Calității Totale.
30. **UE** – Uniunea Europeană.
31. **USM** – Universitatea de Stat din Moldova.

INTRODUCERE

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 funcție a organizației, alături de funcțiile: 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.

Nivelul de dezvoltare și profitabilitatea organizațiilor reprezintă elemente cheie ce se regăsesc în planurile strategice pentru a descrie potențialul de performanță al acestora. Însă, pentru atingerea nivelului de performanță prestabilit, organizațiile trebuie să se orienteze spre:

- reajustarea permanentă a structurii organizatorice;
- revizuirea procesului de producție și a rețelelor de distribuție a produselor;
- identificarea noilor piețe de desfacere a produselor;
- satisfacerea cerințelor clienților care devin tot mai pretențioase;
- subcontractarea sau externalizarea unor activități, menținând, în același timp, un nivel înalt al calității produselor lor;
- reajustarea climatului ce a predominat în organizațiile autohtone și identificarea unor noi modalități de motivare a resurselor umane.

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.

Dacă de-a lungul timpului, majoritatea țărilor cu un nivel înalt de dezvoltare erau permanent preocupate de identificarea unor măsuri eficiente și durabile de reducere a șomajului, în anii următori se va pune accentul mai mult pe identificarea talentelor, cu un nivel cât mai înalt de

competențe profesionale. După mai mulți ani, când organizațiile reușeau să atragă o multitudine de candidați, de multe ori cu un nivel sporit de calificare, pe viitor acestea vor trebui să se adapteze la un anumit nivel de penurie de angajați calificați și la o schimbare mai rapidă a conținutului sarcinilor de muncă executate. Pentru aceasta se impune implementarea diferitor tehnici de recrutare, având drept scop atragerea celor mai buni candidați. Deși, în prima fază, această inversare de situație va permite soluționarea surplusurilor de personal în anumite sectoare ale economiei naționale, în scurt timp, va deveni o sursă de tensiune și de competiție între angajatori. În cazul dat, funcțiunea de RU se va afla în centrul problemei, misiunea căreia va consta în atragerea și fidelizarea talentelor în organizație. În aceste condiții, fiecare organizație va face propriile demersuri de dezvoltare a marketingului de RU pentru a convinge că este cel mai bun angajator. Concomitent, instituțiile preocupate de formarea și perfecționarea profesională a resurselor umane se vor adapta noilor cerințe, mai dinamice și mai exigente, cărora vor trebui să le facă față.

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 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., Rodjer, 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., Gheorghiață, 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 care au vizat diferite probleme ale managementului resurselor umane și anume: teza de doctor, axată pe perfecționarea organizării conducerii resurselor umane în întreprinderile de producere a berii, a apei minerale și a băuturilor răcoritoare din Republica Moldova, elaborată de Ya. Tichman; teza de doctor elaborată de M. Vîrcolici, având drept preocupare științifică perfecționarea managementului resurselor umane ca factor al creșterii eficienței activității întreprinderii; teza de doctor consacrată perfecționării metodelor de evaluare a personalului ca condiție eficientă a politicii resurselor umane, elaborată de M. Carabet; teza de doctor centrată pe problema managementului instruirii și dezvoltării profesionale a personalului în întreprinderile de telecomunicații din Republica Moldova, elaborată de 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.

Prezentul demers științific a cuprins **șapte** etape, desfășurate într-o succesiune logică și argumentată. La fiecare etapă a cercetării au fost aplicate diferite metode, tehnici și instrumente de cercetare.

Etapă 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

Ancheta sociologică

Capitolul IV

Metoda de corelație

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 asocierii 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 cel al 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 și 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 Uniunii Europene 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, fapt ce a generat dezvoltarea unei ***noi direcții de***

cercetare, una interdisciplinară sau multidimensională, din perspectiva asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană și a Acordului de Asociere RM-UE. 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.

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 MRU.

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 a Moldovei, 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 80 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 „Economica”;
- Conferințe Științifice Internaționale organizate peste hotare: Simpozionul Internațional “Potențialul competitiv al economiilor naționale. Posibilități de valorificare pe piața internă, europeană și mondială”, Pitești, România, 2003; International Scientific Conference ECO-TREND XII Edition, „Performance, Competitiveeness, Creativity”, Târgu Jiu, România, 2015; Международная научно-практическая конференция «Современные технологии продуктов питания», Курск, Российская Федерация, 2015; Международная научно-практическая конференция «Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития», Курск, Российская Федерация, 2015.
- Conferințe Științifice Internaționale organizate în țară: Conferința Internațională “Rolul științei și învățământului economic în realizarea reformelor economice din Republica Moldova”, Chișinău, 2003; Simpozionul internațional „Integrarea europeană și competitivitatea economică”, Chișinău, 2004; Simpozionul Internațional „Problemele demografice ale populației în contextul integrării europene”, Chișinău, 2005; Conferința internațională „Economia regională: problemele și perspectivele dezvoltării”, Bălți, 2005; Conferința științifică internațională „Politici economice de integrare europeană”, Chișinău, 2005; Conferința științifică internațională „Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în contextul mondial și european”. Chișinău, 2007; Conferința științifică internațională „Creșterea competitivității și dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere”, Chișinău, 2008; Conferința științifică internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii”, Chișinău, edițiile 2009, 2010, 2012, 2014 (raport în ședința plenară); 2015 (raport în

ședința plenară); Conferința științifică internațională „Evoluția demografică și politica securității demografice”, Chișinău, 2010; Conferința științifică internațională ”Republica Moldova: 20 ani de reforme”, Chișinău, 2011; Conferința științifică internațională „60 de ani de învățământ economic superior în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”, Chișinău, 2013;

- 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.

Publicații la tema tezei.

Ideile fundamentale, conținutul și unele rezultate, obținute în urma investigațiilor științifice realizate de autor, au fost expuse în peste 80 de lucrări științifice publicate, inclusiv 28 de articole în reviste științifice de profil din străinătate și categoria B din țară și 25 de participări la conferințe științifice internaționale și naționale. De asemenea, problema abordată în lucrarea de față se regăsește și în 3 manuale elaborate de autor, precum și în alte 5 studii realizate la nivel național la care a participat autorul în parteneriat cu alți cercetători autohtoni.

Sumarul compartimentelor 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.

În ***Introducere*** sunt reflectate actualitatea și relevanța temei de cercetare pentru Republica Moldova, descrierea situației de ansamblu a domeniului de cercetare, semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării și noutatea științifică a tezei. De asemenea, sunt reliefate scopul și obiectivele cercetării, obiectul și subiectul cercetării, rezultatul științific obținut și sumarul compartimentelor lucrării.

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 managementul resurselor umane, în viziunea diferitor autori. Astfel, capitolul începe cu relevarea semnificației resurselor umane în cadrul organizațiilor. Un rol deosebit este acordat definirii și valorizării managementului resurselor umane, fiind evidențiate: opinii similare și contradictorii asupra conceptului respectiv, evoluția istorică, scopul, conținutul și locul acestuia în cadrul organizațiilor, dar și noile probleme

care sunt puse în discuție cu referință la acest domeniu de activitate. Capitolul finalizează cu evidențierea și punerea în valoare a subdiviziunii organizatorice, a cărei preocupare o constituie problemele angajaților în cadrul organizațiilor. Astfel, au fost arătate relaționările care au loc între subdiviziunea de RU și celelalte părți interesate ale organizației, dar și contribuția funcțiunii în cauză asupra asigurării performanței și competitivității acesteia.

În al doilea capitolul - ***Abordarea multidimensională a resurselor umane în cadrul organizațiilor*** – este prezentat caracterul multidimensional al abordării resurselor umane în cadrul organizațiilor. Raționamentul acestui demers pornește de la ideea că doar printr-o abordare complexă a resurselor umane, prin cuprinderea mai multor dimensiuni ale acestora, se poate asigura un nivel calitativ nou în administrarea angajaților. În acest sens, am tratat resursele umane din punct de vedere economic, psihologic, social și geopolitic, făcând referire la alte domenii conexe, spre care ar trebui să se orienteze specialiștii de RU în procesul de identificare și soluționare a problemelor cu care se confruntă angajații.

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. Înainte de a vorbi despre elementele pieței muncii și ale MRU la nivel comunitar, am considerat oportun să începem capitolul de față cu punerea în evidență a particularităților politicilor de RU privite prin prisma sistemului de valori al UE. Luând în considerație spațiul european, axat pe diversitate și interculturalitate, în continuarea capitolului dat am pus în discuție și acest subiect, deoarece în aspirația Republicii Moldova de asociere la Uniunea Europeană organizațiile autohtone urmează să se confrunte cu astfel de probleme. În acest sens, este abordată și problema migrației internaționale a forței de muncă, care nu face altceva decât să „contribuie” și mai mult asupra diversificării spațiului european, sub aspectul diversității culturale. Un alt aspect asupra căruia ne-am concentrat a vizat piața europeană a muncii, analizând, în mod comparativ, indicatorii și elementele ce o caracterizează, cu scopul de a cunoaște și înțelege eventualele provocări și probleme pentru organizațiile autohtone. La finalul capitolului este prezentată abordarea comparativă a elementelor managementului resurselor umane la nivelul organizațiilor din țările membre ale Uniunii Europene.

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 acest sens, am reușit să scoatem în evidență un șir de probleme, de ordin general și particular, cu

influențe directe și/sau indirecte asupra comportamentului și dezvoltării managementului resurselor umane în organizațiile autohtone. De asemenea, sunt prezentate rezultatele studiului sociologic realizat în organizațiile autohtone, fapt ce ne-a permis să analizăm mai detaliat, prin corelarea mai multor variabile, a unor aspecte ale managementului resurselor umane din Republica Moldova.

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. În acest context, ne-am axat pe necesitatea reconsiderării rolurilor managerilor de resurse umane în cadrul organizațiilor, elaborării și implementării tabloului de bord în domeniul RU și dezvoltării marketingului resurselor umane, considerându-le drept elemente relevante pentru asigurarea eficienței activității angajaților și a performanței organizaționale.

În ***Concluzii generale și recomandări*** sunt prezentate constatările generale rezultate în urma investigațiilor efectuate, precum și propunerile înaintate, care ar putea avea efecte benefice asupra îmbunătățirii situației în acest domeniu de activitate.

I. FUNDAMENTE TEORETICE ȘI PRAXIOLOGICE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR

Pornind de la scopul general al lucrării, formulat în *Introducere*, în capitolul de față ne-am fixat mai multe obiective privind fundamentarea teoretică a managementului resurselor umane și anume: evidențierea și concretizarea categoriilor și conceptelor ce caracterizează omul în cadrul organizațiilor; determinarea locului și conținutului MRU în știința managerială; evidențierea evoluției MRU în societate; concretizarea conținutului MRU cuprinse în cele patru funcții principale: asigurare, dezvoltare, motivare și menținere; evidențierea contribuției funcțiunii de RU la realizarea obiectivelor organizaționale, determinarea părților interesate sau a stakeholderilor în raport cu funcțiunea de RU.

1.1. Caracteristici definitorii și semnificația resurselor umane în cadrul organizațiilor

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 ” [2; 4; 300; 352; 357; 369]. De aceea, din start ne-am propus drept scop să aducem unele clarificări asupra termenilor respectivi.

Inițial, în literatura de specialitate s-a operat cu conceptul de „forță de muncă”. Analizând din această perspectivă, salariații erau priviți prin prisma modului în care aceștia executau anumite operații prestabilite la diferite mașini și dispozitive tehnologice sau îndeplineau anumite activități. **Conceptul de forță de muncă** este definit ca „totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale pe care omul le utilizează în procesul obținerii bunurilor și serviciilor” [156; p. 3].

Potrivit Dicționarului de Ergonomie, *forța de muncă* reprezintă totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale care există în organismul, în personalitatea vie a omului, precum și experiența sa de muncă, pe care le pune în funcțiune atunci când produce valori de întrebuințare de un anumit fel [186; p. 164].

Analizând cele mai răspândite două definiții, prezentate mai sus, cu referire la forța de muncă, putem observa că a doua definiție se deosebește de prima prin faptul că forța de muncă, pe lângă aptitudini fizice și intelectuale, înglobează și experiența în muncă, element important pentru producerea unui volum mai mare de bunuri și servicii, adică de plusvaloare pentru organizație.

Spre deosebire de conceptul de forță de muncă, cel de **resursă umană** a apărut în literatura de specialitate mult mai târziu, pe la începutul anilor 80 ai secolului XX [116; 163; 173; 188; 205; 206; 259]. Înainte de a analiza conceptul de resursă umană, vom încerca să prezentăm termenul de resursă. Potrivit Dicționarului explicativ al Limbii Române, resursa reprezintă o rezervă sau o sursă de mijloace susceptibile pentru a fi valorificate într-o anumită împrejurare [101; p. 820].

Potrivit aceluiași dicționar, **resursele umane** reprezintă totalitatea persoanelor care au vârsta și sunt capabile de muncă, precum și a persoanelor în vârstă apte de muncă, care pot fi sau sunt ocupate într-o ramură a economiei [101; p. 820].

Într-o altă abordare, resursele umane sunt tratate atât la nivel macroeconomic, cât și microeconomic. La nivel macroeconomic, resursele umane vizează, în general, oamenii care pot desfășura diferite activități prin: creativitate, capacitate de inițiativă, tradiții, deprinderi etc. La acest nivel, resursa umană se consideră ca fiind o categorie a resurselor economice care sintetizează potențialul de muncă al unei țări sau zone geografice și poate fi exprimată prin diferiți indicatori **cantitativi** (populația economic activă, populația în vârstă de muncă, populația ocupată etc.), precum și **calitativi** (nivelul de instruire, starea de sănătate, ponderea diferitor categorii profesionale în total etc.). Utilizând aceeași abordare, profesorul român Ion Petrescu menționează: „resursele umane includ resursele umane primare, adică populația sub aspectul ei cantitativ și structural, ca și pe cele derivate – stocul de învățământ și de cunoștințe științifice, inovația etc.” [172; p. 18].

La nivel microeconomic, resursele umane reprezintă totalitatea angajaților unei organizații care pot fi exprimate prin diferiți indicatori cantitativi și calitativi.

Abordate prin prisma MRU, considerăm că resursele umane prezintă următoarele caracteristici:

- tratează personalul ca individualități, personalități, nevoi, comportamente, viziuni specifice și nu în mod global, ca o masă de oameni, capabilă să muncească doar;
- salarizarea RU se realizează în funcție de performanțele obținute și nu în funcție de munca depusă;
- evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților devine un element esențial al MRU;
- inițiativa salariaților devine mai reală, nefiind considerată ca o afectare a șefilor ierarhici;
- motivarea angajaților este susținută prin sistemul de recompense destul de diversificat, prin promovare în posturi ierarhic superioare în funcție de competență;
- abordează problemele stresului, conflictelor, relațiilor sociale etc. ca părți componente ale managementului resurselor umane [39; p. 19].

Cel de-al treilea concept ce vizează oamenii în cadrul organizației îl reprezintă **capitalul uman**. În opinia cercetătorului canadian N. Bontis, **capitalul uman** reprezintă factorul uman din organizație ce constă din combinația de inteligență, aptitudini și experiență competentă ce îi oferă organizației caracterul distinctiv [6; p. 48].

Ideea de a investi în capitalul uman a fost abordată pentru prima dată încă în anul 1776 de Adam Smith. În lucrarea sa, „Avuția națiunilor”, A. Smith constata că diferențele dintre metodele indivizilor cu niveluri diferite de educație și instruire profesională reflectă diferențele dintre randamentele necesare pentru acoperirea costurilor de dobândire a aptitudinilor profesionale respective” [8; 306; 368].

Capitalul uman este alcătuit din resurse intangibile pe care angajații le pun la dispoziția angajatorilor lor. În acest sens, cercetătorul american T. H. Davenport menționa că „oamenii au un bagaj înăscut de abilități, comportamente și energie personală, iar aceste elemente alcătuiesc capitalul uman pe care îl folosesc în activitatea lor profesională” [6; p. 48]. Studiind oamenii prin prisma teoriei capitalului uman, aceștia cumulează un șir de aptitudini și cunoștințe ce pot fi „închiriate” angajatorilor. De asemenea, în cadrul acestei teorii, angajații trebuie tratați mai degrabă ca un activ economic, decât ca un cost pentru organizație.

Așadar, angajatorii trebuie să ia în considerație faptul că angajații, mai ales cei a căror muncă constă în valorificarea cunoștințelor, ar putea să se considere un fel de liberi întreprinzători care pot să aleagă unde și cum doresc să-și investească abilitățile, timpul și energia proprie.

Realizând o analiză comparativă a celor trei concepte – **forța de muncă, resursa umană și capitalul uman** – putem observa unele deosebiri între ele (*Tabelul 1.1.*).

Făcând o analiză a *Tabelului 1.1*, putem identifica unele deosebiri principiale 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. După anii 2000, este aproape generalizată folosirea conceptului de resursă umană, însă mai important considerăm că este conținutul conceptului și modul de abordare a acestuia în cadrul organizației, ceea ce de fapt am încercat să reflectăm în *Tabelul 1.1*.

În vederea administrării eficiente a RU, este important de a înțelege factorii care au impact asupra comportamentului oamenilor în mediul de muncă. În acest sens, putem evidenția patru factori.

Primul factor îl reprezintă *diferențele individuale*. Managementul resurselor umane s-ar realiza mult mai simplu în cadrul organizațiilor dacă toți oamenii ar fi la fel. Însă, oamenii se deosebesc între ei prin: capacități, grad de inteligență, personalitate, abilități, nivel de instruire, proveniență culturală etc. [104; 109; 170; 183; 354] „Abilitățile” sunt cele mai relevante în activitatea profesională a omului, iar o bună parte din ele sunt dobândite prin naștere.

Tabelul 1.1. 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.

Luând în considerație factorii menționați în mediul profesional, putem observa în ce măsură resursele umane au capacitatea de a acționa și de a rezolva probleme, precum și de a aplica careva principii la locul lor de muncă pentru a obține rezultate cât mai înalte.

Atitudinile este cel de-al doilea factor cu implicații directe asupra comportamentului resurselor umane. De obicei, atitudinile se formează prin experiență și pot să se modifice în funcție de evoluția profesională a angajatului. În cadrul organizațiilor, atitudinile pot fi influențate de:

- factorii culturali – valori și norme;
- comportamentul managerilor, în special stilul managerial;
- politicile de resurse umane;
- calitatea vieții profesionale etc. [39; p. 22].

Elementele prezentate pot avea implicații directe sau indirecte asupra formării atitudinilor resurselor umane față de contextul și mediul profesional în care aceștia își desfășoară activitatea. În

funcție de modul cum sunt tratați oamenii la locurile lor de muncă, depind rezultatele profesionale pe care aceștia le vor obține, precum și perspectiva de a-și continua activitatea profesională în organizația respectivă.

Un alt factor relevant se referă la **comportamentul profesional**. Influența comportamentului profesional poate fi determinată de așa elemente cum ar fi: caracteristicile personale, personalitatea, mediul în care muncesc oamenii etc. [1; 20; 134; 158; 223; 249]. Având în vedere diversitatea caracteristicilor personale și multitudinea variabilelor situaționale, este dificil de anticipat și analizat comportamentul oamenilor în mediul lor profesional. Totuși, managementul superior trebuie să vadă în fiecare angajat o personalitate care trebuie tratată în mod individual. În afară de aceasta, managementul superior trebuie să ia în considerație așteptările și doleanțele fiecărui angajat legate de activitatea profesională a acestuia.

Percepția despre oameni reprezintă ultimul factor, în abordarea noastră ce caracterizează resursele umane. Analizând acest factor în mediul profesional, încercăm să facem diferența între ceea ce poate să realizeze persoana respectivă și efectul influenței mediului de muncă asupra acesteia. O cauză personală, indiferent dacă persoana respectivă are rezultate bune sau mai puțin bune la locul de muncă, ar putea fi cantitatea de efort depus, în timp ce o cauză situațională ar putea fi gradul destul de înalt de dificultate a sarcinii executate.

În *Figura 1.1* 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.

Așadar, printr-o abordare complexă a omului, după cum este prezentată în *Figura 1.1*, putem determina potențialul acestuia pentru exercitarea diverselor sarcini de muncă și asumarea anumitor responsabilități. Analizând omul în complexitatea sa, japonezii au fost primii în lume care au încercat să dezvolte o întreagă teorie despre particularitățile funcționale ale acestuia în funcție de grupa sangvinică. În vederea valorificării mai raționale și productive a potențialului uman, cercetătorii niponi au elaborat o teorie întreagă despre importanța grupei sangvine a individului. Autorii acestei teorii au convingerea că:

- **purătorii grupei O (I)** sunt, de regulă, persoane cu o natură puternică, perseverente, cu scopuri bine determinate, entuziasmate și optimiste, devotate afacerilor și încrezătoare în succesul lor;
- **purătorii grupei sangvine A(II)** se referă la persoane predispuse anumitor ordine și orânduiri stricte, cu un pedantism extrem, meticuloși și atenți în acțiuni;

- **purtătorii grupei B(III)** sunt persoane influențabile și flexibile, docile și tolerante, străduitoare și creatoare, demonstrând o iscusință deosebită de a se concentra;
- **purtătorii grupei AB(IV)** vizează persoane cu un raționalism și vocație evidente, cu aptitudini de lider, capacități majore de organizare și individualitate, expresive și prudente [87; p. 27].

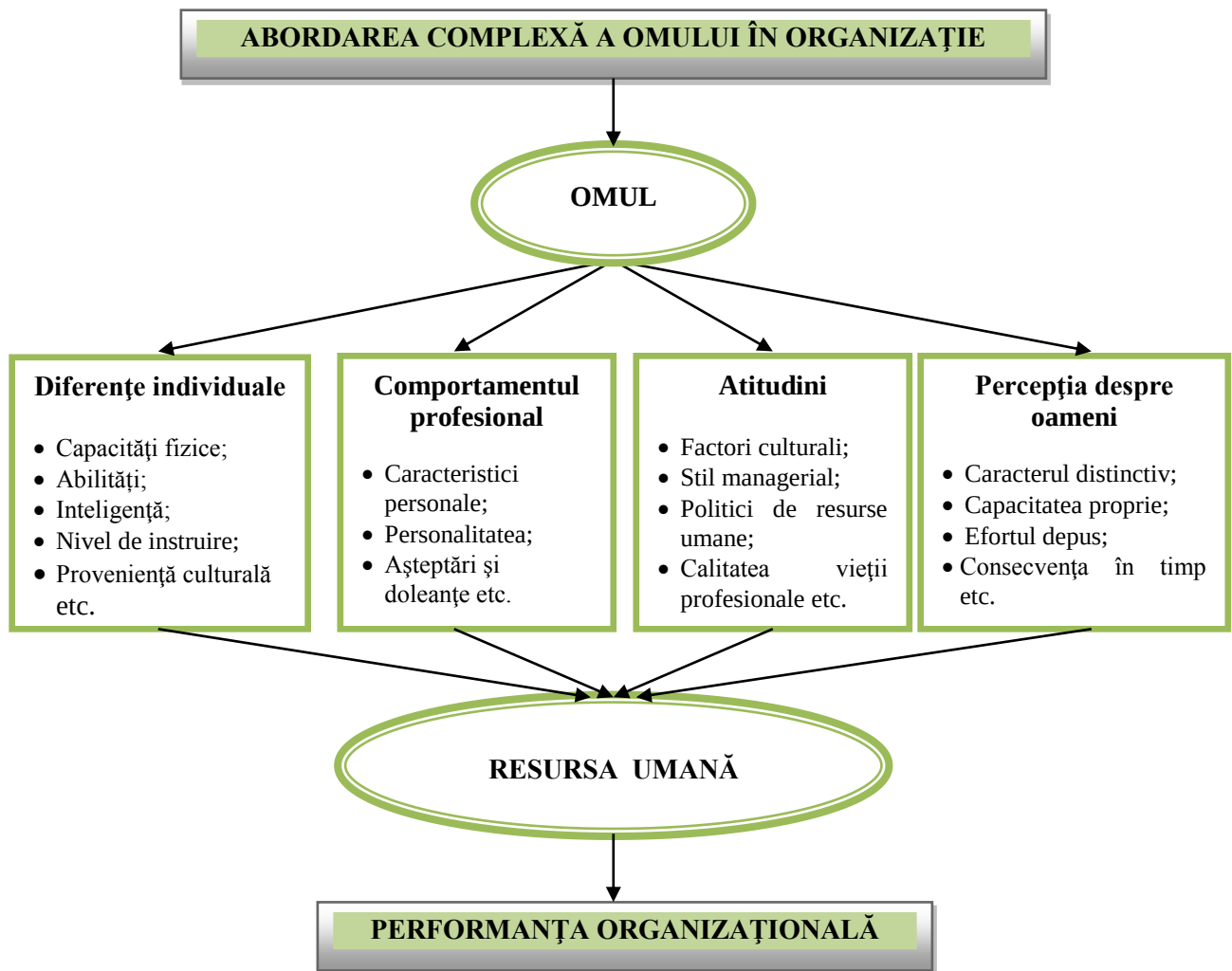


Fig. 1.1. Abordarea complexă a omului în cadrul organizației

Sursa: Elaborată de autor.

Făcând referință la teoria prezentată mai sus, în cazul angajării unor persoane la procese de producție monotone, unde, de regulă, se înregistrează cele mai multe erori, este oportun ca angajații respectivi să facă parte din grupa sangvină A(II). Exponentul acestei teorii este considerat cercetătorul nipon Tositaka Nomi, care, în lucrările sale, a dezvoltat o metodologie pentru așa-numita „Fișa albă” a angajaților.

În Republica Moldova, unde în mai multe organizații se înregistrează o productivitate redusă, o pasivitate și chiar o indiferență din partea unor angajați, utilizarea acestei teorii în practica managerială ar schimba, într-o oarecare măsură, situația în mai bine.

Trecerea la noua societate bazată pe cunoaștere necesită schimbarea viziunii privind abordarea resurselor umane în cadrul organizațiilor. Cu atât mai mult, aceasta se impune în țările ex socialiste, inclusiv în Republica Moldova, în care oamenii erau tratați ca niște “*roboți*” de la care se solicita realizarea unor sarcini de muncă direcționate de către superiori și nu ca personalități, înzestrate cu valori, cunoștințe și abilități de care ar putea beneficia organizațiile în urma „explorării” eficiente a acestora. Or, după cum afirmau cercetătorii americani J. Naisbitt și P. Aburdene, „în noua societate informațională, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar ca resursă strategică” [154; p. 17].

Superioritatea resursei umane față de celelalte resurse de care dispune o organizație la un moment dat este argumentată de profesorul român Ovidiu Nicolescu prin:

- capacitatea resursei umane de a crea bunuri utile sub formă obiectuală sau intangibilă;
- creativitatea resursei umane, capacitatea de inovare, datorită căreia bunurile și procesele evoluează;
- eficiența utilizării tuturor celorlalte forme de resurse depinde de eficiența folosirii, dezvoltării și perfecționării resursei umane [163; p. 314].

Resursele umane, spre deosebire de celelalte resurse aflate la dispoziția oricărei organizații, au anumite semnificații.

În primul rând, resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiții ale unei organizații, rezultatele căreia devin tot mai evidente în timp. Investițiile în resursele umane reprezintă calea cea mai sigură pentru a garanta supraviețuirea unei organizații sau pentru a asigura viitorul și competitivitatea acesteia pe piață. Având în vedere faptul că pentru organizație cheltuielile cu salarizarea sunt considerate cheltuieli de întreținere și utilizare a resurselor umane care trebuie recuperate într-un termen cât mai scurt, este necesar să se facă investiții cât mai eficiente în perfecționarea și dezvoltarea profesională a personalului pentru valorificarea ulterioară a acestuia. Demersul dat va putea fi realizat doar dacă investițiile în dezvoltarea personalului vor fi tratate la același nivel ca și investițiile pentru îmbunătățirea sau mărirea capacității de producție.

Importanța strategică a resurselor umane este determinată și de faptul că acestea reprezintă o variabilă critică în succesul sau insuccesul oricărei organizații. În afară de aceasta, succesul sau

insuccesul oricărei organizații depinde și de existența unor oameni potriviți la locul potrivit și la momentul potrivit.

În al doilea rând, resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare profesională, precum și capacitatea acestora de a-și cunoaște și învinge propriile limite, pentru a face față noilor provocări sau unor exigențe actuale și de perspectivă. Analizate din această perspectivă, resursele umane sunt acele resurse care, prin capabilitatea lor, pot să producă și să reproducă toate celelalte resurse necesare unei organizații. În acest sens, putem menționa că resursele umane sunt singurele resurse inepuizabile de creativitate, de soluții și de idei noi, originale și valoroase. Prin urmare, oamenii sunt resursele active ale organizației, deoarece potențialul, experiența și pasiunea, inițiativele și dezvoltarea lor contribuie activ la creșterea eficienței sau performanței organizaționale.

În al treilea rând, resursele umane trebuie înțelese și motivate pentru a atinge obiectivul organizațional. Pentru orice organizație, resursele umane reprezintă un potențial uman deosebit care trebuie remarcat și stimulat, în vederea implicării depline a angajaților la realizarea obiectivelor acesteia. În acest sens, individul, prin structura, mentalitatea, cultura și educația sa, constituie principala **“necunoscută”** pentru orice organizație care poate împiedica sau favoriza activitatea desfășurată de aceasta. Atât potențialul uman, cât și modul său de manifestare, nu sunt aceleași pentru toți angajații, ele fiind condiționate genetic, biologic, social, cultural, educațional de o serie de factori care formează un tot întreg, specific fiecărui angajat din cadrul oricărei organizații. Iată de ce, din cauza diferențelor de cultură, educație, tradiții etc., unele practici considerate standard într-o anumită organizație sau chiar într-o anumită țară, pot fi de neconceput în altă organizație sau în altă țară. Datorită diferențelor majore, cunoașterea de către specialiștii autohtoni a practicilor și procedurilor manageriale din alte țări este necesară, dar nu neapărat de a fi implementate după același standard, deoarece ar putea duce la rezultate nedorite.

În al patrulea rând, resursele umane sunt reticente față de schimbare. Acest lucru este destul de evident în cazul Republicii Moldova care se află într-un proces continuu de transformări atât la nivel macro, cât și microeconomic. Or, politica de schimbare reprezintă un proces complex de ajustare structurală ținând seama de mediul socio-economic, cultural, politic, educativ și legislativ, aflat în continuă schimbare. Practica managerială în domeniu, demonstrează că schimbările organizaționale sunt pline de dificultăți și capcane care implică un anumit risc, iar în unele cazuri, chiar comportamentul celor care se străduiesc să facă schimbări generează rezistență la schimbare.

Pentru a depăși mai rapid și mai ușor aceste probleme, avem nevoie de un management performant al resurselor umane.

În al cincilea rând, resursele umane sunt puternic marcate de schimbarea mentalităților, obiceiurilor și comportamentelor, create de-a lungul timpului. În condițiile în care au loc schimbări în sistemul de valori umane, schimbările de mentalitate și de comportament în rândul oamenilor sunt inevitabile, indiferent cât de puternică ar fi rezistența. În condițiile demarării procesului de asociere a Republicii Moldova la Uniunea Europeană, precum și al acceptării valorilor europene, schimbarea mentalităților și comportamentelor oamenilor este o problemă inevitabilă, indiferent de poziția pe care o ocupă în societate sau de domeniul în care aceștia își desfășoară activitatea profesională. De asemenea, valorile umane diferă nu doar în funcție de trecutul nostru sau de poziția noastră socială, ci și de normele fiecărei vârste, norme care reprezintă așteptările generale ale societății privind comportamentul adecvat al unei persoane la o anumită vârstă. În acest sens, putem menționa că sistemele de valori diferă de la o generație la alta. Generațiile tinere prezente pe piața muncii au pretenții mai mari în comparație cu generațiile mai în vârstă atât sub aspect economic, cât și social. Spre deosebire de generațiile mai în vârstă, tinerii au mai mari revendicări salariale în negocierile cu angajatorii, pretenții ce le-ar asigura un nivel de trai acceptabil, precum și pretenții în ceea ce privește petrecerea timpului liber.

În vederea realizării obiectivelor organizaționale, managementul superior trebuie să trateze angajații cu demnitate. În acest sens, Thomas Murphy, fost președinte la *General Motors*, afirma: „Trebuie să încercăm să tratăm oamenii în modul în care dorim și ne place să fim noi înșine tratați, întrucât va fi bine atât pentru individ, cât și pentru organizație” [154; p. 11].

Datorită gradului sporit de implicare și valorificare a capacității oamenilor, preocupați tot mai mult de îmbunătățirea calității vieții în general și a vieții profesionale în special, rolul resurselor umane în cadrul organizațiilor este într-o creștere continuă.

Semnificația resurselor umane este determinată și de faptul cât de eficient sunt utilizate celelalte resurse disponibile în organizație, la un moment dat. Din acest punct de vedere, resursele umane nu sunt doar deosebit de valoroase pentru organizație, dar din ce în ce mai costisitoare, ceea ce impune tratarea lor corespunzătoare și utilizarea cât mai eficientă a acestora. Evaluarea pierderilor cauzate de tratarea eronată sau superficială a aspectelor umane aduce în prim-plan importanța utilizării cât mai eficiente a resurselor umane. Or, aceasta este determinată și de faptul că organizația este locul unde trebuie să se manifeste în cea mai mare măsură creativitatea resurselor umane.

1.2. Definirea și valorizarea managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor

Înainte de a face anumite constatări asupra caracteristicilor definitorii ale managementului resurselor umane, se impune efectuarea unei analize succinte a terminologiei al cărui obiect de studiu sunt oamenii din cadrul organizației. 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. Termenul „*Administrarea personalului*“ este utilizat, cel mai frecvent, de specialiștii și cercetătorii din Federația Rusă, în timp ce noțiunea „*Managementul personalului*“ a fost utilizată de către specialiștii occidentali și din SUA până la începutul anilor 90 ai secolului XX, fiind substituită, ulterior, cu termenul „*Managementul resurselor umane*“, ca rezultat al diversificării activităților legate de angajați, precum și al modului de abordare a acestora în cadrul organizațiilor.

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.

Cercetătorul englez M. Armstrong a identificat unele similitudini între „*Managementul resurselor umane*” și „*Managementul personalului*” ce constau în următoarele.

- strategiile de management al personalului decurg, la fel ca strategiile de management al resurselor umane, din strategia generală a întreprinderii;
- managementul personalului, la fel ca și managementul resurselor umane, recunoaște că managerii de execuție au în responsabilitatea lor managementul oamenilor. Funcțiunea de personal asigură serviciile necesare de îndrumare și sprijin, pentru a le oferi managerilor posibilitatea să-și îndeplinească responsabilitățile;
- valorile promovate de managementul personalului sunt identice cu cele ale managementului resurselor umane;

- atât în managementul personalului, cât și în managementul resurselor umane, se aplică aceleași metode și tehnici în cazul recrutării și selecției candidaților, analizei competențelor profesionale, managementului performanței, instruirii profesionale, recompensării personalului etc. [6; p. 16].

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 [215; p. 37]. Privit din această perspectivă, șeful funcțiunii de personal este, în esență, un manager de specialitate, responsabil pentru proiectarea și executarea politicilor și strategiilor organizației în materie de resurse umane. Potrivit aceluiași autor, specialiștii de personal sunt cei care dețin prima responsabilitate pentru conceperea politicilor de personal ale organizației și pentru formularea directivelor privitoare la maniera în care organizația își dobândește, păstrează, repartizează, perfecționează și, acolo unde este necesar, concediază angajații.

Spre deosebire de G. A. Cole, un alt cercetător englez K. Legge a identificat trei aspecte ce diferențiază „*Managementul personalului*” de „*Managementul resurselor umane*” și anume:

- managementul personalului este o activitate ce îi vizează, în primul rând, pe cei fără sarcini manageriale, în timp ce MRU se adresează în mare măsură personalului managerial;
- MRU reprezintă o activitate integrată managementului de execuție, în timp ce managementul personalului încearcă să influențeze managementul de execuție;
- MRU pune accent pe implicarea managerilor superiori în managementul culturii, pe când managementul personalului a tratat cu suspiciune ideea dezvoltării organizației, precum și ideile aferente acesteia. [6; p. 17].

De asemenea, 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” [225; p. 19].

Luând în considerație cele menționate, în *Tabelul 1.2* sunt prezentate elementele de referință ce fac diferența între cele două concepte: „*Managementul resurselor umane*” și „*Managementul personalului*”.

Analizând *Tabelul 1.2*, observăm care este diferența dintre „*Managementul personalului*” și „*Managementul resurselor umane*” prin prisma opticii de abordare a elementelor de referință.

Astfel, putem deduce că MRU abordează problemele oamenilor în cadrul organizațiilor într-o manieră mult mai deschisă și cu un orizont de timp mult mai mare.

Tabelul 1.2. Elementele comparative ale managementului resurselor umane în raport cu managementul personalului

Elemente de referință	Managementul personalului	Managementul resurselor umane
Comportamentul	Norme și obiceiuri	Valori și misiune
Contractul	Elaborarea atentă a contractelor scrise	Acțiuni “dincolo de contract”
Modelul pentru acțiune managerială	Procedurile	Necesitățile
Inițiative	Treptat	Integrat
Calități manageriale	Negocierea	Facilitatea
Rapiditatea deciziei	Lentă	Rapidă
Comunicarea	Indirectă	Directă
Categorii de posturi	Numeroase	Restrânse
Proiectarea posturilor	Diviziunea muncii	Munca în echipă
Selecția	Activitate managerială Separată	Activitate cheie, Integrată
Salarizarea	În funcție de evaluarea postului	În funcție de performanța profesională
Pregătire și dezvoltare	Controlul accesului la cursuri	Organizații de pregătire

Sursa: [153; p. 25].

Studiind literatura de specialitate, constatăm că mai mulți cercetători în domeniu s-au pronunțat pentru conceptul „*Managementul resurselor umane*”. În opinia noastră, termenul „*Managementul resurselor umane*” este mai adecvat, deoarece:

1. oamenii reprezintă „resursa – cheie” a oricărei organizații;
2. reflectă creșterea preocupărilor atât a societății, cât și a organizațiilor, în ceea ce privește problemele oamenilor;
3. organizațiile sunt preocupate nu doar de resursele umane existente, dar și de o parte din exterior care ulterior ar putea deveni angajații săi;
4. organizațiile sunt preocupate nu numai de problemele angajaților, dar și de problemele familiilor lor, prin îmbunătățirea calității vieții acestora etc.

Înțelegerea cât mai profundă a conținutului managementului resurselor umane la etapa actuală poate fi realizată prin cunoașterea evoluției istorice a acestuia. În ceea ce privește evoluția managementului resurselor umane, în literatura de specialitate întâlnim diferite etape, care diferă de la un autor la altul [7; 159; 217; 228; 236; 255; 276]. Datorită opiniilor diverse sau contradictorii ale autorilor referitoare la evoluția conținutului, etapizarea și periodizarea MRU, aceasta a generat o multitudine de discuții.

Cu toate acestea, etapele respective reprezintă stadii în evoluția conținutului MRU. În opinia noastră, una din variantele cele mai adecvate este cea prezentată de M. Armstrong, care evidențiază șapte etape în evoluția MRU și anume:

- etapa empirică;
- etapa bunăstării sau prosperității;
- administrarea personalului;
- managementul personalului – faza de dezvoltare;
- managementul personalului – faza matură;
- managementul resurselor umane – prima fază;
- managementul resurselor umane – faza a doua [154; p. 38].

Etapa empirică. Își are începuturile în cele mai vechi timpuri și include preocupările în domeniu până spre sfârșitul secolului XIX - începutul secolului XX, însă cu o evidențiere mai clară a problemei în cauză începând cu a doua jumătate a secolului XVIII, ca rezultat al accentuării dezvoltării relațiilor meșteșugărești. În această etapă, proprietarul ca unic deținător de capital, pe lângă rezolvarea tuturor celorlalte sarcini cu care se confrunta, exercita și funcția de organizare a muncii.

Această etapă se baza pe intuiție, bun simț, tradiție și experiență, iar activitățile de personal erau mai mult empirice, de tip clasic, vizau, în special, latura tehnico – organizatorică a muncii și doar tangențial abordau aspectele manageriale ale resurselor umane.

Etapa bunăstării sau prosperării. Dimensionată în timp, această etapă cuprinde primele două decenii ale secolului XX. Denumită și etapa tayloristă, se caracterizează prin preocupările lui F. Taylor referitoare la organizarea științifică a muncii, urmărind să identifice căile de sporire a eficienței muncii și diminuarea surmenajului, prin diviziunea și raționalizarea științifică a muncii, precum și prin eliminarea mișcărilor inutile și obositoare din procesul muncii.

Spre sfârșitul acestei etape, se observă un interes al proprietarilor de capital orientat spre îmbunătățirea condițiilor de muncă și asigurarea unor facilități și înlesniri angajaților prin: deschiderea de cantine în cadrul întreprinderilor, crearea unor programe medicale, acordarea indemnizațiilor de boală, oferirea unor programe de asistență, implicarea în rezolvarea problemelor personale etc.

Administrarea personalului. Orizonturile de timp ale acestei etape cuprind perioada interbelică. În această perioadă are loc sporirea mărimii organizațiilor, ceea ce a condus la apariția de noi activități în cadrul managementului resurselor umane și de noi cerințe față de acesta.

Etapa în cauză este caracterizată de activitatea *Scolii relațiilor umane* din SUA, condusă de **Elton Mayo**, care a pus accent mai mult pe nevoile sociale ale oamenilor. În acest sens, Elton Mayo și subalternii săi au avut ca obiect de studiu următoarele aspecte:

- factorii de ambianță și relațiile lor cu productivitatea muncii și climatul social;
- comunicațiile interpersonale prin prisma efectelor diferitelor rețele de comunicații, a obstacolelor și distorsiunilor ce intervin;
- fenomenele de natură psihosocială care apar în grupurile mici;
- relațiile informale care nu sunt prevăzute în organizarea oficială;
- conflictele sociale care apar în cadrul organizației.

Prin urmare, în această etapă s-au intensificat preocupările în legătură cu următoarele aspecte: studiul factorilor de ambianță, determinarea ritmurilor de muncă, organizarea programelor de muncă și odihnă, constituirea grupurilor de muncă, adoptarea unui stil de conducere participativ etc. Toate activitățile dezvoltate în această etapă, precum și cele instituite în etapele anterioare, au condus la prefigurarea compartimentelor de personal, ca subdiviziuni separate în cadrul organizațiilor.

Managementul personalului - faza de dezvoltare. Această etapă este specifică perioadei celui de-al doilea război mondial și anilor '50 ai secolului XX. Imediat după sfârșitul celui de-al doilea război mondial se observă o expansiune rapidă a organizațiilor, are loc o accelerare a schimbărilor tehnologice, precum și o internaționalizare a economiei. Toate acestea au creat premise favorabile pentru dezvoltarea MRU.

În această perioadă, se observă o accentuare în dezvoltarea negocierilor colective, cu participarea sindicatelor sau a reprezentanților acestora, pe de o parte, și conducerea organizației, pe de altă parte. Negocierea unor convenții durabile obliga organizația să definească o politică socială pe termen mediu. Situația creată în această perioadă a determinat ca problemele de recrutare a personalului să devină o prioritate pentru cea mai mare parte a organizațiilor.

Managementul personalului - faza matură. Dimensionată în timp, etapa în cauză este specifică anilor '60 - '70 ai secolului XX. În această perioadă, pe plan mondial se manifestă un proces de fuzionare și achiziționare a organizațiilor, ceea ce a condus la apariția diferitelor probleme legate de resursele umane, cum ar fi cele referitoare la: disponibilizarea unui număr substanțial de angajați, instruirea și perfecționarea profesională a angajaților existenți în concordanță cu schimbările tehnologice, reprofilarea și reconversia profesională a angajaților în vederea evitării disponibilizării acestora etc. Activitățile considerate prioritare pentru această etapă

au condus la constituirea premiselor pentru abordarea mai complexă a problematicii managementului resurselor umane, printr-o implicare mai mare a managerilor de personal în elaborarea unei strategii de RU, ca parte integrantă a strategiei globale a organizației, precum și prin implicarea sporită a personalului la realizarea obiectivelor organizaționale.

Activitățile din etapele anterioare sunt folosite tot mai mult în planificarea resurselor umane și în dezvoltarea organizațională, iar metodele și tehnicile de selecție, instruire și evaluare profesională se află într-un proces continuu de perfecționare.

Așadar, în această perioadă se observă o maturizare a managementului resurselor umane prin:

- extinderea și îmbogățirea activităților din etapele anterioare;
- abordarea sistemică a tuturor activităților de personal;
- aplicarea științelor comportamentale în soluționarea diferitelor situații conflictuale.

Managementul resurselor umane - prima fază. Orizonturile de timp ale acestei etape cuprind anii '80 - începutul anilor '90 ai secolului XX și se caracterizează, în primul rând, prin introducerea conceptului de management al resurselor umane.

În această perioadă, specialiștii din domeniul RU sunt mai mult preocupați de: determinarea dimensiunii umane a schimbărilor organizaționale; sporirea implicării angajaților; integrarea strategiilor din domeniul resurselor umane în strategia globală a organizației; informatizarea funcțiunii de resurse umane; conceperea planurilor de asigurare cu resurse umane pe termen lung, cu luarea în considerație a aspectelor demografice ale forței de muncă etc. În această etapă, sunt incluse noi activități în funcțiunea de personal, cum ar fi: planificarea și dezvoltarea carierei profesionale, motivarea personalului, recompensarea personalului în funcție de performanță, securitatea și sănătatea angajaților etc.

Managementul resurselor umane - a doua fază. Această etapă a fost declanșată la mijlocul anilor '90 ai secolului XX și continuă până în prezent. Este caracterizată prin acordarea unei atenții deosebite problemelor de motivare și comunicare, precum și prin încercarea de a aborda problemele de personal într-o manieră mult mai complexă.

Luând în considerație evoluția MRU care a pus în evidență, la fiecare etapă, caracteristicile de bază ale acestuia, în continuare ne propunem să definim și să conturăm cât mai exact **scopul, locul, definirea și conținutul** acestuia în sistemul managerial.

Scopul general al managementului resurselor umane constă în garantarea succesului organizației prin intermediul oamenilor. Pornind de la scopul general, MRU trebuie să-și propună mai multe obiective:

- atragerea și menținerea resurselor umane de care are nevoie organizația atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ;
- sporirea motivației și a angajamentului asumat, prin introducerea unor politici și procese care să garanteze că oamenii sunt apreciați la justa valoare și sunt recompensați pentru ceea ce realizează la locurile lor de muncă;
- crearea unui climat adecvat, care să ofere relații productive și armonioase între conducerea organizației și salariați etc.

Locul managementului resurselor umane în știința managerială. Devenind o știință autonomă, ca rezultat al desprinderii din managementul general, managementul resurselor umane și-a determinat obiectul de studiu, acesta fiind angajații din cadrul organizației. În *Figura 1.2* este arătat locul managementului resurselor umane în știința managerială.

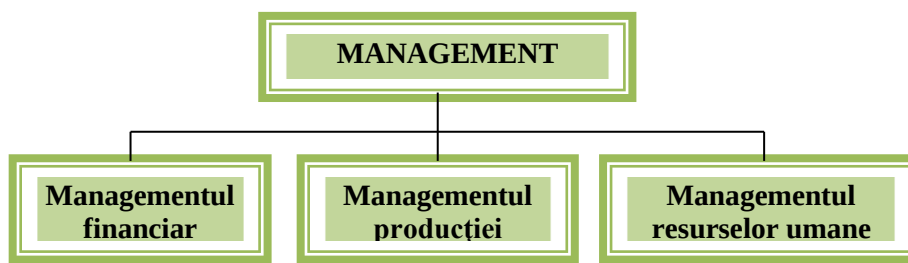


Fig. 1.2. Locul MRU în știința managerială

Sursa: Elaborată de autor.

Devenind un domeniu de cercetare de sine stătător, MRU 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 MRU 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 [154; p. 35]. Dezvoltând această idee, putem menționa că MRU este preocupat, totodată, de îmbunătățirea calității vieții în general și a vieții profesionale, în special.

Cu regret, o bună parte din managerii superiori ai organizațiilor autohtone nu conștientizează încă contribuția MRU la dezvoltarea și asigurarea succesului organizațional, considerându-l ca ceva secundar, fără a-i acorda prea mare importanță.

Apariția și dezvoltarea MRU a avut și are multiple influențe favorabile asupra managementului general, deoarece diversitatea metodologiei aplicate impulsionează progresele cunoașterii științifice, ceea ce permite dezvoltarea continuă a teoriei și practicilor manageriale.

Definirea managementului resurselor umane. În vederea concretizării statutului noului domeniu specializat, aceasta a constituit și constituie una din problemele fundamentale pentru cercetătorii în domeniu. În literatura de specialitate întâlnim o multitudine de definiții date managementului resurselor umane, fiecare autor abordând această problemă prin optica sa de vedere. Pornind de la această idee, în continuare vom prezenta mai multe definiții ale MRU, expuse de specialiști notorii în domeniu.

În opinia cercetătorului american R. Mathis, „MRU reprezintă procesul de îmbunătățire continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizaționale” [156; p. 3]. Spre deosebire de cercetătorul R. Mathis, care pune accentul mai mult pe proces, cercetătorul englez C. A. Cole se axează mai mult pe activitățile specializate, menționând că: „MRU cuprinde un ansamblu de activități specializate care urmăresc conceperea, implementarea și susținerea obiectivelor esențiale ale organizației cu privire la utilizarea angajaților săi” [327; p. 4].

Tratând același subiect, M. Armstrong consideră că: „MRU presupune o abordare strategică și coerentă a modului în care sunt gestionate cele mai importante active ale unei organizații - oamenii, care, muncind în organizație, contribuie individual și colectiv la realizarea obiectivelor acesteia” [6; p. 3]. Pornind de la aceeași optică de abordare pe care a relatat-o M. Armstrong în lucrările sale, cercetătorul englez J. Storey definește MRU ca „o inițiativă strategică menită să asigure utilizarea deplină a potențialului resurselor umane din cadrul organizației” [85; p. 11].

În același timp, profesorul român I. Petrescu menționează că „MRU evaluează angajații ca patrimoniu al companiilor, obținut prin concurență, care trebuie amplasat, motivat și dezvoltat concomitent cu celelalte resurse pentru a realiza obiectivele strategice” [172; p. 27].

Făcând o analiză a definițiilor prezentate mai sus, putem constata că, în funcție de modul de abordare, fiecare autor își aduce propria contribuție la conturarea conceptului de MRU. Fără a subestima valoarea cercetătorilor, autohtoni și străini, prin contribuția adusă la definirea MRU, în continuare vom veni cu propria definiție.

Managementul resurselor umane reprezintă un ansamblu de activități generale și specifice, cu caracter strategic și operațional, în ceea ce privește atragerea, menținerea, dezvoltarea și motivarea cât mai eficientă a angajaților, în vederea realizării obiectivelor organizaționale și satisfacerii nevoilor personale ale acestora.

Totodată, cercetătorul englez D. E. Guest este de părerea că forța motrice a MRU constă în urmărirea avantajului competitiv pe piață prin:

- furnizarea unor bunuri și servicii de înaltă calitate;
- politici competitive de stabilire a prețurilor corelate cu productivitatea înaltă;
- capacitate promptă de inovare și introducere a schimbării, ca răspuns la transformările produse în spațiul pieței sau la progresele importante aduse pe dimensiunea cercetare-dezvoltare [6; p. 10].

Așadar, conceptul de MRU poate fi văzut ca o filozofie ce guvernează modul în care ar trebui tratați angajații în interesul organizației. În funcție de filozofia pe care o adoptă managementul superior al organizației în raport cu proprii angajați, în literatura de specialitate au fost dezvoltate două abordări ale conceptului de MRU: tehnicistă și umanistă.

Abordarea tehnicistă a MRU pune accentul, în special, pe factorul financiar. Astfel, angajații sunt considerați drept capital uman din care se poate obține profit, ca rezultat al realizării unei investiții judicioase în dezvoltarea lor. În cazul abordării tehniciste a MRU, atenția managementului superior este orientată spre controlul costurilor cu RU ale organizației, în special al fondului de salarizare și corelarea acestuia cu productivitatea muncii. În *Figura 1.3* sunt prezentate elementele ce caracterizează abordarea tehnicistă a MRU.

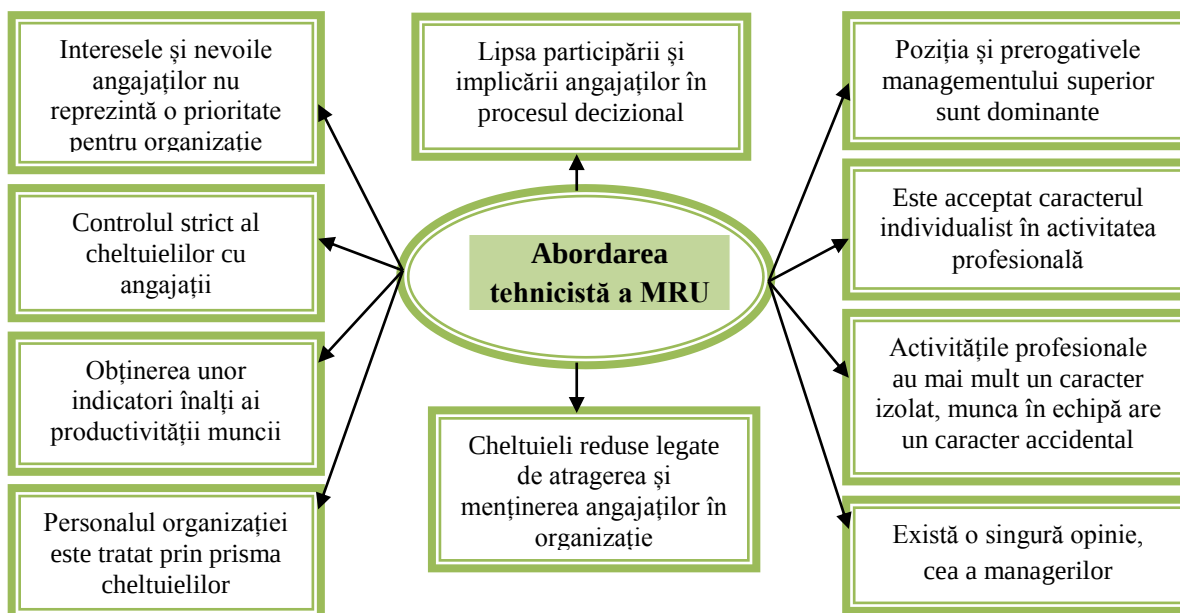


Fig. 1.3. Abordarea tehnicistă a MRU

Sursa: Prelucrată și adaptată după [327; p. 16].

Potrivit *Figurii 1.3*, resursele umane în cadrul organizațiilor sunt tratate mai degrabă ca obiecte ce trebuie să realizeze anumite sarcini și atribuții de muncă, în asigurarea succesului

organizațional. Această abordare ne permite să constatăm că angajații care ocupă posturi de la același nivel ierarhic sunt egali ca valoare. Însă, potențialul uman și intelectual al angajaților aflați chiar la același nivel ierarhic diferă de la un angajat la altul. Prin urmare, managementul superior al organizațiilor trebuie să realizeze mai întâi o evaluare a potențialului angajaților, în special a celui nefolosit, pentru a-l putea "explora" pe viitor în interesul organizației.

Cea de-a doua abordare - umanistă – se poziționează diametral opus cu cea tehnicistă (*Figura 1.4*). Abordarea umanistă a MRU își are originile în Școala relațiilor umane condusă de Elton Mayo în anii '30 ai secolului XX care a fost preocupată, după cum s-a menționat deja, de comunicare, motivare, abilitatea de a conduce etc. Potrivit lui J. Storey, abordarea umanistă a MRU presupune tratarea angajaților ca pe active valoroase, ca sursă de avantaj competitiv prin loialitate, adaptabilitate și înaltă calitate a aptitudinilor profesionale etc. [6; p. 6].

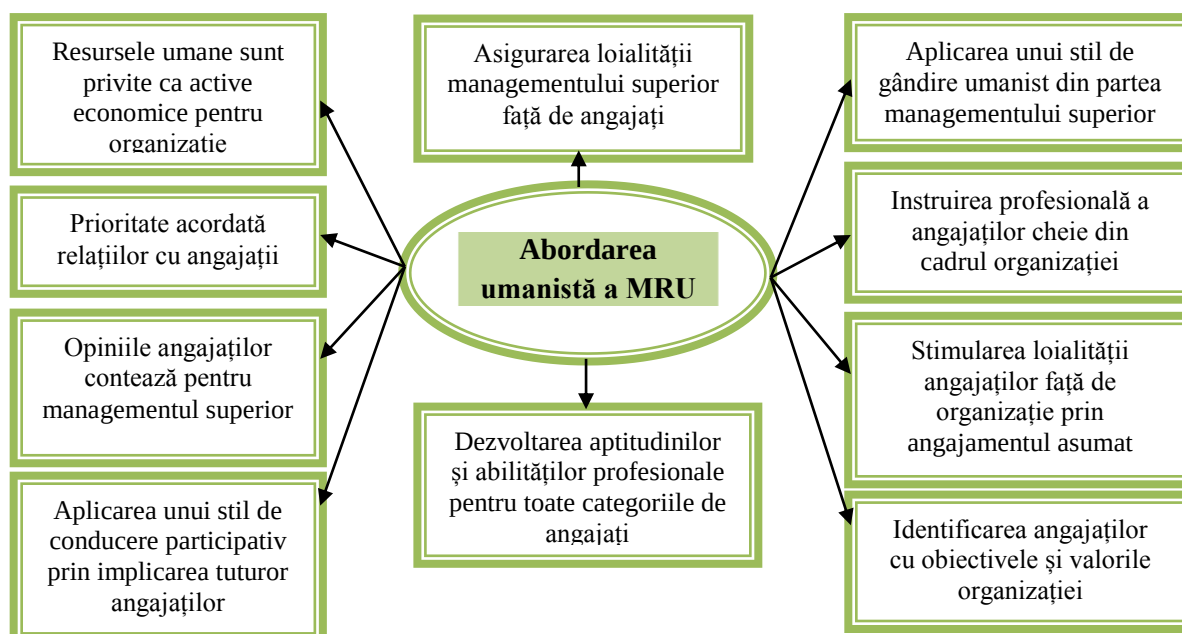


Fig. 1.4. Abordarea umanistă a MRU

Sursa: Prelucrată și adaptată după [327; p. 16].

Așadar, abordarea umanistă a MRU pune accentul pe necesitatea câștigării devotamentului angajaților, prin oferirea oportunităților de comunicare și implicare, precum și printr-un grad înalt de angajament asumat și încredere. În cazul dat, accentul este pus pe reciprocitate, pornindu-se de la ideea că interesele managementului superior și cele ale angajaților trebuie să coincidă.

Conținutul managementului resurselor umane. Este determinat de multitudinea și diversitatea activităților ce trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul RU, activități care sunt mai mult sau mai puțin legate între ele și care au un impact deosebit asupra rezultatelor obținute. În acest sens, există opinii diferite referitoare la activitățile aferente MRU. Astfel,

Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare identifică nouă domenii principale de activitate ale MRU:

- pregătire și dezvoltare;
- organizare și dezvoltare;
- organizarea și proiectarea posturilor;
- planificarea resurselor umane;
- selecția și asigurarea cu personal;
- cercetarea personalului și sistemul informațional;
- recompense și avantaje acordate angajaților;
- consiliere privind problemele personale ale angajaților;
- relațiile de muncă [224; 231; 233; 235; 244; 246].

Făcând referință la literatura franceză în ceea ce privește activitățile din domeniul MRU, în special la binecunoscutul cercetător în domeniu J. M. Peretti care, axându-se pe o anchetă derulată la nivel național, a identificat zece activități specifice MRU:

- administrarea curentă a personalului;
- formarea profesională;
- dezvoltarea socială;
- gestiunea costurilor cu personalul;
- mediul și condițiile de muncă;
- relațiile sociale;
- consilierea ierarhică și gestiunea de personal;
- relațiile externe [280].

Deși, ambele țări, SUA și Franța, au făcut și fac parte din același sistem al economiei concurențiale, din cele prezentate anterior putem observa unele deosebiri în ceea ce privește diversitatea activităților specifice MRU. Totodată, făcând referință la literatura de specialitate din Federația Rusă, putem constata unele deosebiri în ceea ce privește activitățile MRU din această țară față de cele menționate în celelalte țări. Mai mulți autori din Federația Rusă evidențiază următoarele activități:

- asigurarea organizației cu resurse umane (planificarea, recrutarea și selecția);
- normarea și organizarea muncii;
- instruirea și dezvoltarea profesională a personalului;
- atestarea personalului;

- dezvoltarea socială;
- administrarea rezervelor de personal;
- administrarea comportamentului angajaților;
- motivarea și salarizarea personalului;
- sănătatea și securitatea în muncă,
- posturile de muncă;
- auditul personalului [322; 326; 334; 338; 339; 340; 359; 361].

Creșterea competitivității la nivel global determină o abordare mult mai complexă a MRU, fapt ce permite dezvoltarea de noi activități. În acest sens, cercetătorul în domeniu W. F. Cascio argumentează necesitatea dezvoltării și explorării unor noi domenii cum ar fi: umanizarea postului de muncă; recompense corelate cu performanța; programe de muncă flexibile; planuri de recompense flexibile; planificarea carierei.

Dezvoltarea teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane a contribuit la elaborarea unor modele concrete, care reprezintă forme mai mult sau mai puțin simplificate ale funcțiilor sau activităților MRU. Elaborarea unor astfel de modele, cu grade diferite de specificitate și complexitate, a condus la formalizarea concepțiilor și preocupărilor diferiților specialiști notorii în domeniu privind modul de abordare a problematicii MRU. În continuare vom descrie cele mai reprezentative modele ce caracterizează MRU. În *Figura 1.5* este prezentat modelul lui Armstrong privind MRU.

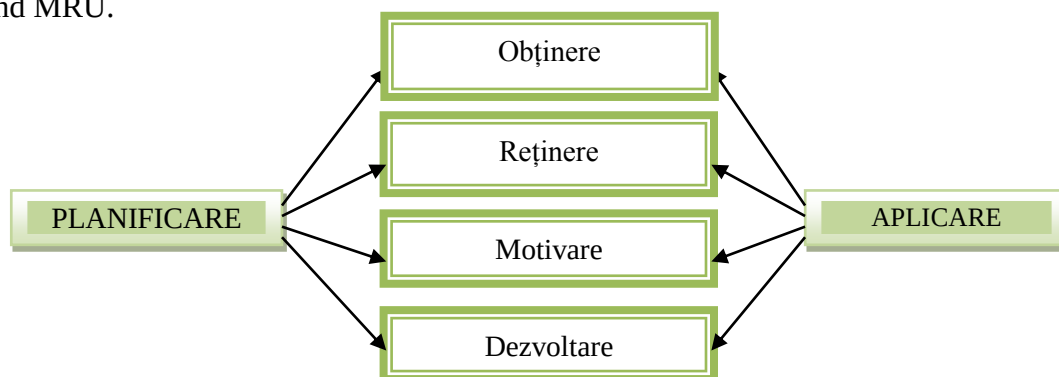


Fig. 1.5. Modelul lui Armstrong privind MRU

Sursa: [154; p. 63].

Un alt model, similar celui prezentat anterior, deoarece și acesta din urmă cuprinde patru funcții – asigurare, menținere, dezvoltare și motivare - a fost elaborat de specialiștii în domeniu, originari din SUA, D. De Cenzo și S. Robbins (*Figura 1.6*). Spre deosebire de modelul anterior, autorii acestuia reflectă și influențele externe, care pot avea un impact mai mare sau mai mic asupra funcțiilor MRU.

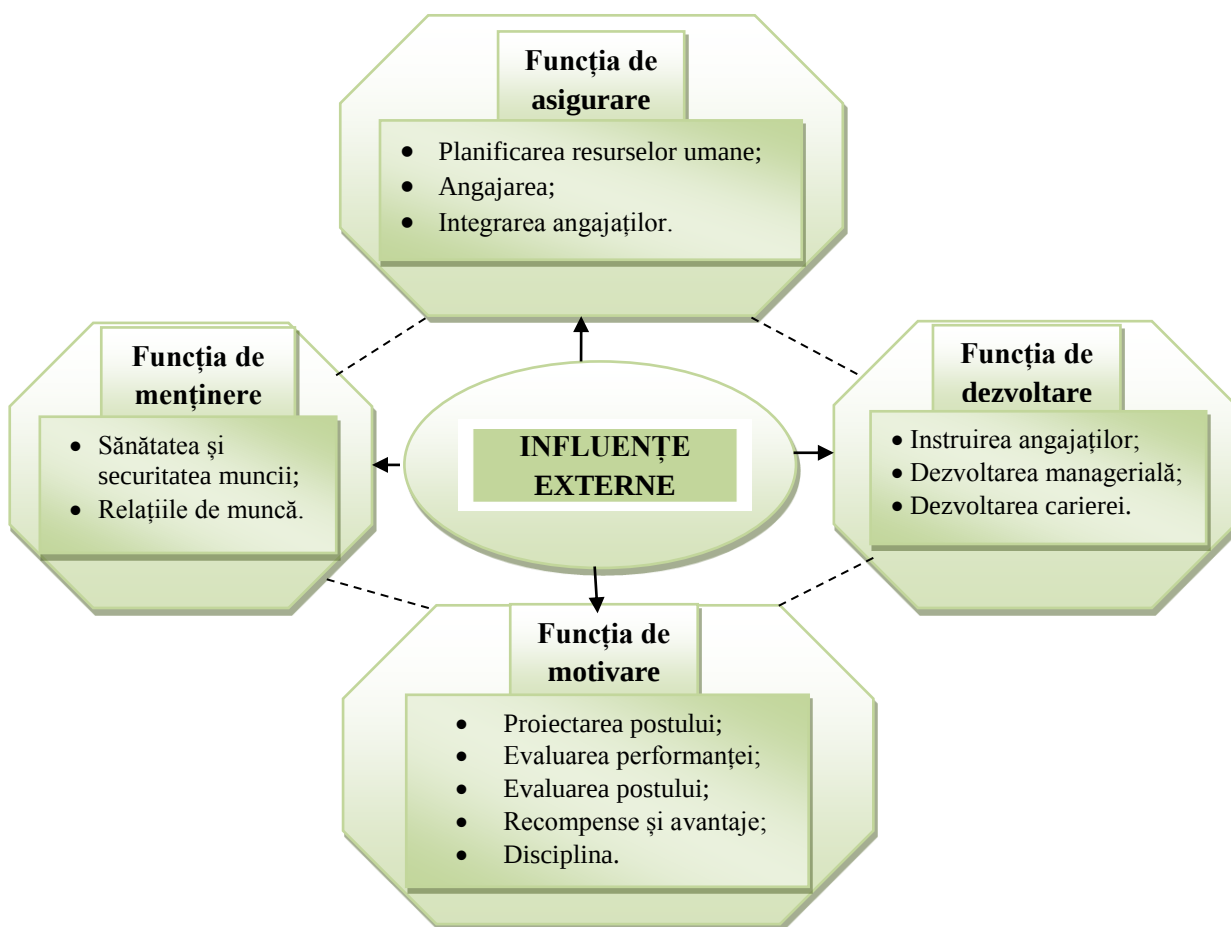


Fig. 1.6. Modelul MRU după De Cenzo și Robbins

Sursa: [224; p. 13].

Pentru a avea o imagine mai clară asupra MRU, în *Anexa 1* este prezentat modelul MRU elaborat de J. M. Ivancevich și W. F. Glueck, iar în *Anexa 2* cel elaborat de C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt și J. B. Shaw. În opinia noastră, modelele MRU prezentate în *Anexele 1 și 2* sunt de o complexitate și o dificultate mai sporite, deoarece necesită luarea în considerație a mai multor variabile aferente mediului intern și a mai multor factori specifici mediului extern, precum și impactul acestora asupra rezultatelor organizaționale, elemente care nu se regăsesc în primele două modele prezentate. Totodată, modelul elaborat de J. M. Ivancevich și W. F. Glueck, pe de o parte, și cel elaborat de C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt și J. B. Shaw, pe de altă parte, evidențiază impactul mediului intern și a celui extern asupra activității angajaților, ce au implicații directe asupra rezultatelor organizaționale, fapt care nu se regăsesc în primele două modele prezentate.

Realizând o analiză comparativă a celor patru modele prezentate anterior, putem evidenția unele similitudini și deosebiri între elementele pe care le cuprind. Astfel, în *Tabelul 1.3* am

sintetizat, după anumite elemente de referință, similitudinile și deosebirile existente între cele patru modele ale MRU.

Tabelul 1.3. Similitudini și deosebiri între diferite modele privind MRU

Elemente de referință	Modelul Armstrong	Modelul De Cenzo-Robbins	Modelul Ivancevich-Glueck	Modelul Fisher
Nivelul de complexitate	Simplu.	Nivel redus de complexitate.	Nivel mediu de complexitate.	Nivel înalt de complexitate și specificitate.
Modul de abordare a RU	Resursele umane sunt tratate în funcție de obiectivele strategice și cultura organizațională.	Resursele umane sunt tratate în dependență de influența mediului extern.	Resursele umane sunt abordate prin prisma evoluției mediului extern și a variabilelor mediului intern.	Resursele umane au ca scop susținerea variabilelor mediului intern din cadrul organizației.
Activitățile MRU	Se cuprind în cele patru funcții prezentate: obținere, reținere, motivare și dezvoltare.	Se regăsesc în funcțiile prezentate: asigurare, dezvoltare, motivare și menținere.	Activitățile MRU prezentate în acest model pot fi identificate în cele patru funcții ale modelelor anterioare.	Cuprinde activități care nu le regăsim în cele trei modele, cum ar fi: MRU internațional, MRU strategic și realizarea schimbării prin MRU.
Mediul ambiant	Nu sunt luați în considerație factorii mediului ambiant care ar putea influența activitățile din domeniul MRU.	Sunt luați în considerație doar factorii mediului extern care ar putea influența activitățile din domeniul MRU, fără a fi specificați.	Sunt luați în considerație atât factorii mediului extern, cât și cei ai mediului intern, ce ar influența activitățile din domeniul MRU.	Sunt luați în considerație deopotrivă atât factorii mediului extern, cât și cei ai mediului intern, ce ar avea implicații directe asupra activităților din domeniul MRU.
Rezultatele MRU	Modelul dat nu vizează o finalitate în ceea ce privește MRU.	Modelul nu ia în considerație rezultatele finale ale activităților MRU.	Pune accent pe un șir de indicatori cuantificabili privind activitatea angajaților în organizație.	Ia în considerație nu doar indicatorii cantitativi, ci și cei calitativi privind activitatea resurselor umane în organizație.
Rezultatele finale ale organizației	Nu sunt reflectate în model.	Nu se regăsesc în modelul dat.	Sunt orientate mai mult spre profitul organizației.	Sunt orientate mai mult spre clienții organizației.

Sursa: Elaborat de autor.

După cum rezultă din *Tabelul 1.3*, particularitățile fiecărui model depind de modul și complexitatea de abordare a problemelor MRU în cadrul organizațiilor. Aceasta ne permite să evidențiem atât similitudinile, cât și deosebirile existente în fiecare model. Totodată, modelele prezentate permit înțelegerea mai mult sau mai puțin aprofundată a conținutului MRU.

Pornind de la modelele prezentate, specialistul englez D. Guest a introdus patru elemente noi în MRU și anume:

- integrarea strategică;
- grad înalt de angajament asumat;

- grad înalt de calitate;
- flexibilitate [6; p. 6].

Integrarea strategică presupune capacitatea organizației de a integra problemele MRU în cadrul propriilor planuri strategice, precum și de a-i sprijini pe managerii de execuție în procesul de luare a deciziilor din perspectiva MRU. Strategiile în domeniul RU exprimă o perspectivă mai largă și o viziune dinamică asupra angajaților, asigurând integrarea cât mai deplină a acestora cu celelalte funcțiuni ale organizației.

Totodată, orice strategie din domeniul RU constituie rezultatul dezbaterilor și acordurilor convenite între managerii superiori ai organizației și specialiștii DRU [3; 113; 119; 160; 164; 175; 176; 187; 192; 193].

Așadar, strategiile de RU determină ansamblul obiectivelor pe termen lung privind angajații, principalele modalități de realizare a acestora și resursele financiare și materiale, necesare sau alocate, care asigură că structura, valorile și cultura organizației vor contribui la realizarea obiectivelor organizaționale. Orice strategie în domeniul RU urmărește anumite obiective. În opinia noastră, obiectivele strategice în domeniul RU pot fi considerate:

- satisfacerea, pe viitor, a necesităților de resurse umane ale organizației atât cantitativ, ca număr, cât și calitativ, avându-se în vedere nivelele de calificare ale angajaților;
- oferirea unor recompense și avantaje la un nivel adecvat, echivalent celui de piață, în vederea menținerii și motivării salariaților de la toate nivelurile organizației;
- realizarea unui climat social favorabil între managerii de la toate nivelurile ierarhice și subordonații acestora;
- asigurarea mijloacelor și a echipamentului necesar pentru menținerea și perfecționarea cunoștințelor și competențelor profesionale în funcție de necesitățile organizației;
- dezvoltarea unui sistem comunicațional corespunzător atât pe verticală, între manageri și angajații aflați în subordona lor, cât și pe orizontală, între diferite departamente și subdiviziuni ale organizației;
- asigurarea mecanismelor necesare care ar permite organizației să facă față consecințelor umane ale schimbării.

În perspectiva elaborării și implementării strategiilor de resurse umane, trebuie să se țină seama de necesitățile viitoare de calificări și competențe profesionale. De asemenea, în vederea sporirii profitabilității organizației, se impune luarea în considerație a nivelurilor de performanță

profesională necesare. În afară de acestea, pentru atingerea obiectivelor organizaționale, este necesară stabilirea volumului de investiții în domeniul RU, pentru a asigura calificările necesare.

Procesul de elaborare și implementare a strategiilor din domeniul RU trebuie susținut printr-o implicare corespunzătoare a tuturor angajaților organizației, cu o preponderență mai ridicată a personalului managerial. În acest context, managerii trebuie să participe activ la procesul de elaborare a strategiilor de RU, pentru a asigura atât acceptarea acestora, cât și creșterea responsabilității managerilor în procesul de realizare a strategiilor respective.

Grad înalt de angajament asumat. Concept relativ nou în literatura de specialitate, angajamentul asumat are un rol important în filosofia MRU și se referă mai mult la atașament și loialitate. Potrivit cercetătorului englez R. Mowdray, angajamentul asumat are trei componente:

- identificarea cu obiectivele și valorile organizației;
- dorința de a aparține organizației;
- voința de a depune efort pentru organizație [6; p. 153].

Importanța angajamentului asumat a fost scoasă în evidență de cercetătorul american R. E. Walton încă în anul 1985. Potrivit acestuia, organizația va ajunge la performanță îmbunătățită dacă va renunța la abordarea tradițională orientată spre controlul MRU, abordare care se bazează pe instituirea ordinii, exercitarea controlului și asigurarea eficienței în utilizarea RU. În opinia lui R. E. Walton, această abordare ar trebui înlocuită cu cea a angajamentului asumat. În acest sens, autorul a avansat ideea că angajații răspund cel mai bine și în modul cel mai creator nu atunci când sunt strict controlați de manageri, plasați pe posturi îngust definite și tratați ca o necesitate nedorită, ci, dimpotrivă, atunci când li se conferă responsabilități mai ample și sunt încurajați să contribuie și să ajute la obținerea satisfacției în munca lor [39; p. 46]. Ulterior, în anul 1993, cercetătorii americani T. A. Kochan și L. Dyer au identificat principiile directe ale organizațiilor caracterizate prin angajament asumat și anume:

- **la nivel strategic:** strategii economice cooperante; angajament asumat al managementului superior față de valorile comune; participarea eficientă a funcțiunii de RU la elaborarea strategiilor și guvernarea;
- **la nivel funcțional:** asigurarea cu personal în vederea stabilizării raporturilor de muncă; investiție în instruirea și dezvoltarea profesională; remunerare contingentă care să întărească spiritul de cooperare, participare și contribuție al angajaților;

- **la nivelul postului de muncă:** selecția candidaților pe baza unor standarde înalte; proiectarea flexibilă a sarcinilor și munca în echipă; implicarea angajaților în soluționarea problemelor; climat de cooperare și încredere [6; p. 157].

În general, managementul superior al organizațiilor nu trebuie să definească și să comunice valori într-un mod care limitează flexibilitatea, creativitatea și capacitatea de adaptare la schimbare. Dimpotrivă, valorile trebuie să accentueze nevoia de flexibilitate, inovare și muncă în echipă, la fel ca și nevoia de performanță și calitate.

Grad înalt de calitate. Participarea angajaților la îmbunătățirea calității și competitivității reprezintă o prioritate pentru majoritatea organizațiilor. De aceea, majoritatea activităților din domeniul MRU trebuie privite prin prisma managementului calității totale (TQM). Astfel, tehnicile folosite în procesul de planificare a resurselor umane trebuie alese cu atenție pentru a permite realizarea acelui nivel de calitate și competitivitate pe care organizația îl dorește. În general, principalele tehnici folosite sunt:

- inventarul RU (capacitățile, abilitățile și cunoștințele) și previziunile de personal;
- planurile de acțiuni pe activități concrete (recrutarea, selecția, instruirea, promovarea, dezvoltarea, recompensarea etc.);
- controlul și evaluarea au în vedere sistemul de monitorizare folosit în determinarea gradului de realizare a obiectivelor.

Organizațiile care pun accent pe calitate angajează persoane care soluționează bine problemele, utilizează metode analitice și posedă spirit de echipă. Prin urmare, modelele de angajare folosite pentru găsirea soluției optime, prin identificarea persoanei potrivite pentru organizație, trebuie să fie combinate cu perspectiva calității totale. De asemenea, un rol important în asigurarea TQM revine sistemului de recompensare a personalului. Organizațiile care vor ignora sistemul de recompensare a personalului nu vor reuși să obțină rezultate notabile în domeniul calității [39; p. 47, 47; p. 45]. În afară de aceasta, pentru ca TQM să aibă succes, toate categoriile de angajați din cadrul organizației trebuie să recunoască valoarea și influența unei bune comunicări în crearea și menținerea standardelor de calitate. Pentru a obține rezultate palpabile în domeniul TQM, se impune schimbarea atitudinii față de calitate, iar pentru aceasta este necesară câștigarea încrederii salariaților prin: furnizarea de informații relevante; utilizarea unor practici adecvate de comunicare; asigurarea feedback-ului în procesul de comunicare etc.

Organizațiile orientate spre calitate își propun drept scop atragerea angajaților în procesul de îmbunătățire a activității acestora. De cele mai multe ori, angajații vin cu propuneri în vederea

îmbunătățirii sistemului managerial, precum și al metodelor și procedurilor de muncă. Pentru ca o organizație să obțină rezultatele scontate în ceea ce privește calitatea serviciilor și produselor prestate, este nevoie de anumite modificări ale sistemului de valori al RU, care ar conduce la îmbunătățirea relațiilor umane. În mare parte, acestea se referă la:

- încurajarea comunicării deschise și asumarea responsabilității personale;
- înțelegerea nevoilor clienților;
- crearea unui mediu adecvat de muncă;
- aprecierea și recompensarea realizărilor individuale și colective;
- orientarea spre progresul continuu la nivel organizațional și susținerea muncii în echipă;
- încurajarea perfecționării profesionale și stimularea inovației și a creativității.

Flexibilitate. În ultimul timp, se vorbește tot mai mult de procesul de flexibilizare a organizațiilor, adică a activităților, structurilor, proceselor și metodelor de muncă. Aceasta impune noi cerințe față de resursele umane. În opinia cercetătorului englez J. Atkinson, flexibilitatea se poate realiza în următoarele domenii:

- **flexibilitatea funcțională** – asigură redistribuirea rapidă și fără probleme a angajaților între activități și sarcini prin policalificarea profesională a angajaților
- **flexibilitatea numerică** – urmărește posibilitatea majorării sau diminuării efectivului de angajați, în funcție de modificările pe termen scurt înregistrate la nivelul cererii de muncă;
- **flexibilitatea financiară** – asigură condițiile necesare pentru ca nivelurile salariilor să reflecte nivelul cererii și al ofertei de pe piața muncii, precum și elaborarea și implementarea unor sisteme flexibile de salarizare la nivel organizațional [6; p. 199].

Flexibilitatea, la rândul său, vizează și alte aspecte care sunt legate nemijlocit de resursele umane și anume: utilizarea angajaților cu timp parțial de muncă; subcontractarea anumitor activități; externalizarea activităților auxiliare; utilizarea telemuncii (munca la domiciliu) etc. De aceea, atunci când se elaborează și implementează planuri de resurse umane, trebuie luate în considerație toate tendințele care au loc în societate. Elementele descrise anterior conduc în mod direct la îmbogățirea conținutului MRU, care impune noi abordări din partea specialiștilor în domeniu în ceea ce privește resursele umane în cadrul organizațiilor. Atât teoreticienii, cât și practicienii de RU, trebuie să trateze în mod diferențiat și global orice problemă ce vizează angajații unei sau altei organizații. Totodată, trebuie luat în considerație faptul că felul cum sunt tratați angajații depinde de politica de RU pe care o promovează organizația. De aceea, politica de RU reprezintă un element esențial în dezvoltarea unui management performant al RU.

Politicile de RU definesc filosofiele și valorile organizației în privința modului cum trebuie tratați angajații, iar din acestea decurg principiile în baza cărora vor acționa managerii în abordarea problemelor. Politicile de RU asigură cadrul conceptual necesar pentru luarea unor decizii consecvente și promovarea echității în modul cum sunt tratați angajații. Într-o altă abordare, politicile de resurse umane definesc modul în care organizația își îndeplinește responsabilitatea socială față de angajați și descrie atitudinea managementului superior față de aceștia. Valorile exprimate în cadrul politicii generale de RU pot să se refere la următoarele concepte:

- **echitatea** – tratarea corectă și justă a angajaților prin adoptarea unei abordări imparțiale. Aceasta include protejarea indivizilor de orice decizii injuste luate de managerii lor, asigurarea egalității șanselor în materie de angajare și promovare, precum și aplicarea unui sistem de recompensare echitabil;
- **considerația** - luarea în calcul a circumstanțelor individuale, atunci când se iau decizii care afectează perspectivele de viitor, siguranța sau respectul față de sine al angajaților;
- **calitatea vieții profesionale** – străduința conștientă și permanentă de a îmbunătăți calitatea vieții profesionale și de a menține un echilibru între viața profesională și cea personală, ca mijloc de sporire a motivației și de îmbunătățire a rezultatelor. Aceasta presupune accentuarea sentimentului de satisfacție pe care îl au oamenii din munca lor, încercând pe cât posibil reducerea monotoniei, sporirea gradului de varietate, responsabilitate și înputernicire și evitarea situațiilor de supunere a angajaților la stres;
- **condițiile de muncă** – asigurarea unui mediu de muncă fără riscuri pentru sănătatea și integritatea oamenilor și cât mai agreabil pentru angajați [14; p. 97].

Politicile de RU pot fi elaborate în diferite domenii sau pentru fiecare activitate legată de angajații organizației. Prin elaborarea politicilor de RU se trasează direcțiile prioritare pe care organizația dorește să le aplice în raport cu angajații săi [19; 83; 133; 167; 171; 178; 197; 222; 238; 301; 304]. După aprobarea politicilor de RU, managerii se angajează să sprijine aplicarea corespunzătoare a acestora, astfel încât deciziile care vizează angajații ce operaționalizează politicile respective să fie percepute ca aparținând responsabilității generale a organizației și nu diverselor subdiviziuni funcționale.

Responsabilitatea MRU în cadrul organizațiilor revine atât managerilor, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă în structura organizatorică, cât, în mod special, managerilor și specialiștilor funcțiunii de RU [21; 127; 203; 237; 267; 292; 303]. Or, funcțiunea de RU trebuie să-și asume responsabilitatea pentru cadrul normativ, politicile, procedurile, metodele de muncă etc.,

elaborate și aplicate cu referire la angajații organizației. Având în vedere semnificația acestei subdiviziuni în cadrul organizației, următorul paragraf al acestui capitol este dedicat în totalitate acestei probleme.

1.3. Misiunea și contribuția funcțiunii de resurse umane în asigurarea avantajului competitiv al organizațiilor

În cadrul organizațiilor, funcțiunea de RU are un rol determinant în ceea ce privește administrarea eficientă și dezvoltarea personalului. În cea mai mare parte, funcțiunea de RU este asociată cu departamentul (serviciul) de RU, subdiviziune specializată care este preocupată și, în același timp, responsabilă de elaborarea și implementarea strategiilor și politicilor de personal. 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 RU. Rolul acesteia consta în administrarea curentă a personalului în cadrul organizațiilor, fapt ce se mai păstrează până în prezent în multe organizații autohtone [210; p. 36].

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, mai mulți autori consideră că RU reprezintă factorul cheie care poate asigura succesul sau eșecul unor schimbări asumate de organizație [37; 56; 81; 97; 102; 185; 200; 308; 311; 318].

Luând în considerație cele menționate anterior, rolul și sarcinile funcțiunii de RU 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 MRU și performanța organizațională. Studiile respective au ajuns la concluzia că funcțiunea de RU 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 RU. 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, syndicatele, potențialii angajați etc. (Figura 1.7).

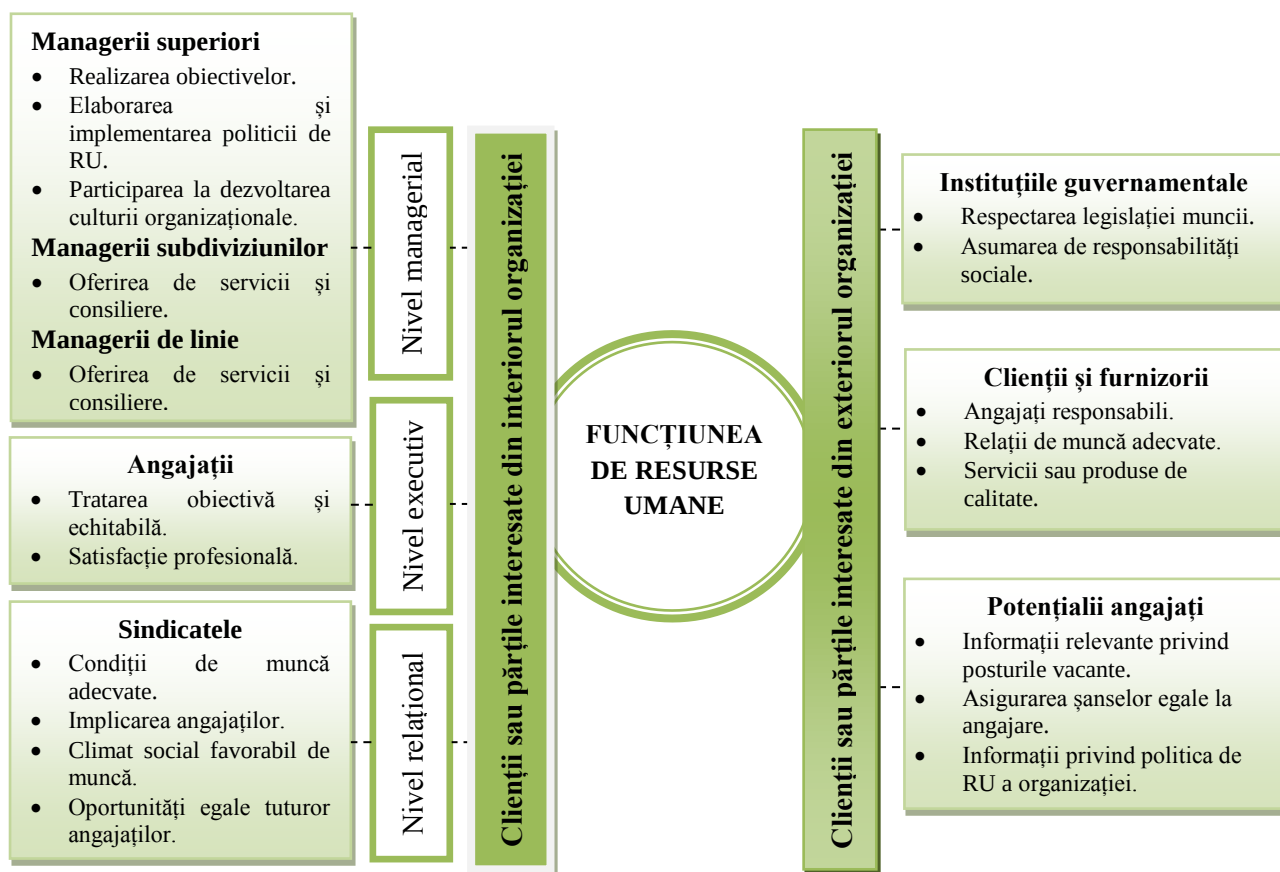


Fig. 1.7. Relațiile funcției de RU cu clienții sau părțile interesate

Sursa: Elaborată de autor.

Potrivit Figurii 1.7, clienții funcției de RU pot fi atât din interiorul organizației, cât și din exteriorul acesteia. Astfel, managerii superiori așteaptă de la specialiștii funcției de RU o implicare mai activă în vederea realizării obiectivelor organizaționale, prin elaborarea și implementarea unui cadru normativ și a unor acțiuni concrete ce vizează personalul. În același timp, managerii subdiviziunilor funcționale și cei de linie pot solicita de la specialiștii departamentului de RU consiliere oportună pe anumite probleme ce apar în subdiviziunile pe care le conduc. Angajații, la rândul lor, așteaptă de la specialiștii de RU condiții echitabile în materie de salarizare, promovare, instruire profesională, evaluare a performanțelor etc. La fel, clienții sau părțile interesate din exteriorul organizației așteaptă de la funcțiunea de RU o abordare corectă și echitabilă a tuturor activităților ce îi sunt aferente și anume: angajarea, salarizarea, climat social favorabil etc.

În vederea realizării cu succes a atribuțiilor și responsabilităților ce revin subdiviziunii de RU, mai mulți autori consideră că este nevoie, în primul rând, de susținere din partea managementului

superior al organizației [98; 128; 151; 165; 290; 294; 296; 305; 310]. În afară de aceasta, reputația subdiviziunii în cauză depinde și de competențele profesionale și ambițiile managerilor și specialiștilor de RU. Cu toate acestea, există anumiți factori care tind să întărească poziția specialiștilor de RU și alții care să o submineze (*Tabelul 1.4*).

Tabelul 1.4. Factori care influențează poziția managerilor și specialiștilor de RU

Factori de întărire	Factori de subminare
Susținerea managementului superior.	Lipsa sprijinului din partea managementului superior.
Organizație centralizată.	Structură descentralizată.
Sindicate puternice.	Prezența unor puternice grupuri profesionale în mediul de muncă.
Deficit major de forță de muncă.	Cerere redusă de forță de muncă.
Reorganizare la scară înaltă.	Mediu stabil.
Disponibilizări masive.	Forță de muncă docilă.
Nevoia de consecvență în administrarea salariilor.	Sisteme de salarizare în funcție de rezultate.
Nevoia de programe de instruire la toate nivelurile organizației.	Accent pus pe instruirea la locul de muncă.
Specialiștii de personal considerați competenți de ceilalți manageri.	Specialiști de personal considerați incompetenți.
Capacități strategice ale managerilor departamentului de resurse umane.	Manieră inadecvată de conducere în cadrul departamentului de resurse umane.

Sursa: Prelucrat după [95; p. 7]

Indiferent de felul cum este tratată funcțiunea de RU în cadrul organizației, rolul fundamental al acesteia este de a permite managementului superior să-și atingă obiectivele prin înaintarea unor inițiative concrete și asigurarea unor servicii de îndrumare și susținere pentru toate problemele ce vizează angajații organizației. De asemenea, funcțiunea de RU trebuie să contribuie în mod decisiv la crearea unui mediu adecvat în care angajații să-și poată valorifica la maximum potențialul atât în beneficiul lor, cât și al organizației. Totodată, cercetătorul american în domeniu D. Ulrich este de părerea că funcțiunea de RU nu trebuie să fie definită prin ceea ce face, ci prin rezultatele pe care le produce [362; p. 31]. În altă ordine de idei, cercetătorul american în domeniu K. Sisson menționează că funcțiunea de RU nu reprezintă o ocupație omogenă, ci una care presupune o mare varietate de roluri și activități, care diferă de la o organizație la alta și de la un nivel la altul în cadrul aceleiași organizații [6; p. 199].

Pornind de la rolurile pe care trebuie să le realizeze funcțiunea de RU, cercetătorul american D. Ulrich menționează **patru roluri**.

În primul rând, funcțiunea de RU trebuie privită ca un partener al managerilor superiori și ai celor de execuție în vederea materializării strategiei organizaționale, prin implicarea lor la toate etapele procesului de planificare. În al doilea rând, departamentul de RU trebuie să devină expert în ceea ce privește organizarea și raționalizarea muncii, asigurând eficiența administrativă necesară pentru reducerea costurilor în condiții de menținere a calității. În al treilea rând, subdiviziunea de RU trebuie să devină o promotoare a intereselor angajaților, reprezentându-le interesele în fața managementului superior al organizației, încercând, totodată, să stimuleze contribuția angajaților, prin sporirea angajamentului asumat față de organizație și capacitatea de a obține rezultatele dorite. În al patrulea rând, departamentul de RU trebuie să devină un agent al schimbărilor permanente care, prin modelarea proceselor și a sistemului de valori, să contribuie la îmbunătățirea aptitudinilor pentru schimbare organizațională.

Într-o altă abordare, cercetătorul francez A. Cohen-Haegel evidențiază alte patru roluri ale funcțiunii de RU (Figura 1.8).

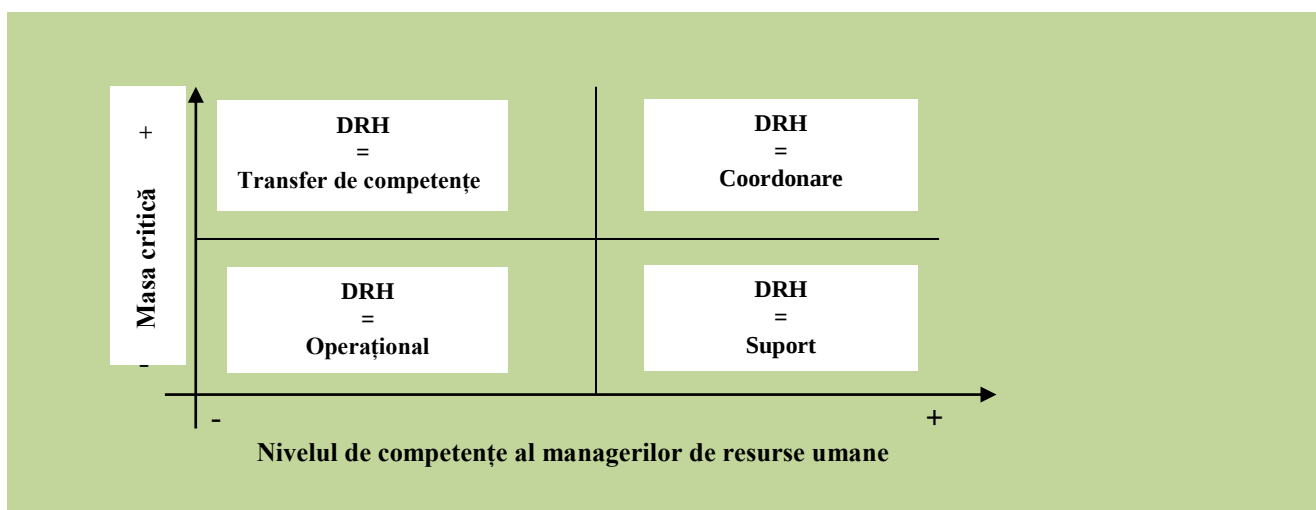


Fig. 1.8. Rolurile funcțiunii de RU

Sursa: [252; p. 31]

Potrivit Figurii 1.8, pe axa absciselor este prezentat nivelul de competențe al managerilor de RU, în timp ce pe axa ordonatelor este prezentată masa critică, adică numărul și importanța activităților aferente resurselor umane ce urmează a fi realizate.

În funcție de importanța activităților desfășurate într-un anumit domeniu de activitate și de competențele necesare în materie de RU deținute de managerii și specialiștii acestei subdiviziuni, pot fi identificate patru roluri distincte:

- **rolul operațional** – vizează realizarea activităților în materie de RU, iar când acestea sunt mai puțin importante, pot fi, în opinia noastră, executate de manageri mai puțin obișnuiți cu practicile de MRU;
- **rolul transferului de competențe** – funcțiunea de RU transmite experiența sa managerilor de subdiviziuni. Aceasta se transformă în necesitate, deoarece activitatea respectivă devine importantă pentru organizație, iar cunoștințele și competențele managerilor de subdiviziuni sunt reduse pentru a putea realiza activități aferente resurselor umane;
- **rolul de coordonare** – funcțiunea de RU își asumă rolul de coordonator atunci când numărul activităților aferente resurselor umane este suficient de mare, iar managerii de subdiviziuni au deja competențe adecvate în domeniul MRU. Funcțiunea de RU menține rolul de coordonator și în cazul unor proiecte de dimensiuni mai mari ce vizează angajații organizației;
- **rolul de suport** – funcțiunea de RU oferă suport și consiliere managerilor competenți pentru a acționa în domeniul MRU. La solicitarea managerilor de subdiviziuni, funcțiunea de RU vine cu suportul necesar pentru realizarea misiunilor acestora [210; p. 38].

Așadar, indiferent de modul de abordare a rolurilor, un lucru este cert că funcțiunea de RU are o semnificație deosebită pentru realizarea obiectivelor organizaționale atât pe termen lung, cât și pe termen scurt. Pentru funcțiunea de RU este important ca serviciile oferite să fie cât mai eficiente și mai rentabile din punct de vedere al costurilor. Calitatea serviciilor oferite de funcțiunea de RU depinde, într-o măsură mai mare sau mai mică, de modul de organizare, profesionalismul și competențele persoanelor care activează în această subdiviziune.

Organizarea funcțiunii sau a departamentului de RU depinde de: dimensiunea organizației; gradul de descentralizare a activităților curente; tipul muncii depuse; diversitatea angajaților; rolul repartizat subdiviziunii respective; tipul serviciilor pe care trebuie să le presteze clienților etc. Atunci când vorbim de organizarea funcțiunii de RU, această problemă poate fi tratată sub două aspecte: **procesual și structural** [26; p. 32].

În opinia noastră, **organizarea procesuală** constă în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale departamentului de resurse umane. Rezultatul organizării procesuale îl reprezintă, în principal, activitățile, atribuțiile și sarcinile acestuia. Multitudinea activităților, atribuțiilor și sarcinilor ce revin subdiviziunii de RU pot fi grupate în patru funcții și anume: asigurare, dezvoltare, motivare și menținere [26; p. 32].

Analizând **funcția de asigurare**, considerăm că aceasta desemnează ansamblul activităților desfășurate în cadrul subdiviziunii de RU, având drept scop asigurarea cu personalul necesar pentru buna desfășurare a activității organizației și realizarea obiectivelor prestabilite.

În vederea asigurării organizației cu RU necesare, putem evidenția mai multe atribuții și sarcini ce revin subdiviziunii de personal:

- planifică necesarul de RU, cantitativ și calitativ, pe posturi, meserii, profesii, nivele de calificare etc.;
- elaborează strategii de planificare a resurselor umane pe perioade îndelungate de timp, ținând seama de evoluția situației demografice;
- administrează activitatea de recrutare a resurselor umane;
- analizează mediile și metodele de recrutare a resurselor umane;
- coordonează activitatea de selecție a resurselor umane;
- participă la integrarea noilor angajați pe posturile de muncă etc.

În procesul de atragere a talentelor în organizație, preocupare care a devenit mult mai evidentă în ultimii ani, specialiștii funcțiunii de personal aplică tot mai mult **marketingul resurselor umane** [239; 242; 253; 256; 259; 263; 266; 288; 309; 316]. Apărut la sfârșitul anilor 90 ai secolului XX sub forma unui plan de comunicare externă, în timp, marketingul resurselor umane a devenit o activitate pe cât de complexă, pe atât de necesară oricărei organizații. În vederea desfășurării corespunzătoare a activității organizației, marketingul RU, realizată de subdiviziunea de personal, trebuie orientată spre atragerea de noi angajați și menținerea celor existenți.

Potrivit cercetătorului american Ph. Kotler, marketingul resurselor umane face parte din subdiviziunea de personal, având drept obiectiv atragerea, menținerea și motivarea angajaților în conformitate cu obiectivele organizației [279; p. 21]. În vederea creării unei noi stări de spirit în organizație, subdiviziunea de RU se poate inspira din strategiile, politicile și instrumentele de marketing. Astfel, cercetătorul în domeniu Ph. Liger a propus o definiție generală a marketingului resurselor umane. Potrivit acestuia, „*marketingul resurselor umane constă în aplicarea tehnicilor și instrumentelor de marketing și a celor de comunicare pentru atragerea candidaților și fidelizarea salariaților*” [275; p. 34].

Funcția de dezvoltare a resurselor umane implică, în opinia mai multor autori, multitudinea preocupărilor privind instruirea și dezvoltarea profesională a angajaților, în corespundere cu noile cerințe, determinate de schimbările tehnologice, contextuale și organizaționale, astfel încât organizația să devină prosperă și să poată supraviețui în mediul concurențial [58; 82; 155; 199; 230;

240; 274; 285; 299; 300; 314]. În vederea realizării acestei funcții, considerăm importantă realizarea din partea specialiștilor subdiviziunii de RU a mai multor sarcini și activități:

- identifică nevoile de instruire profesională a angajaților;
- elaborează planuri de instruire profesională pentru toate categoriile de a angajați;
- stabilește metodele care vor fi aplicate în procesul de instruire profesională;
- evaluează rezultatele instruirii profesionale;
- creează condiții necesare pentru dezvoltarea profesională a angajaților;

Funcția de motivare cuprinde, în opinia mai multor autori, acele activități care vor stimula angajații pentru obținerea unor rezultate cât mai înalte, fapt ce va conduce la realizarea obiectivelor organizaționale și, în același timp, la satisfacerea nevoilor angajaților [17; 18; 59, 60, 65; 241; 246; 250; 254; 283; 312; 316; 343; 365; 367]. În opinia autorului, realizarea cu succes a acestei funcții presupune mai multe sarcini și atribuții:

- administrează și monitorizează proiectarea și reproiectarea posturilor de muncă;
- determină criteriile și factorii de dificultate în procesul de evaluare a posturilor;
- identifică metodele ce vor fi aplicate în procesul de evaluare a posturilor;
- identifică criteriile și metodele de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților;
- participă la elaborarea și implementarea strategiei, politicii și sistemului de recompensare a personalului;
- stabilește criteriile ce vor servi drept bază pentru diferențierea salariilor angajaților;
- propune pentru a fi introduse în sistemul de recompensare a personalului a diferitor tipuri de recompense, financiare și non financiare, în funcție de doleanțele angajaților;
- aplică diferite sancțiuni angajaților care au înregistrat abateri disciplinare etc.

Funcția de menținere presupune, în opinia mai multor autori, activitățile care au ca scop asigurarea unor condiții adecvate, în vederea menținerii angajaților la locurile lor de muncă pentru realizarea obiectivelor organizaționale [50; 264; 268; 278; 317; 319; 323; 325]. În cadrul acestei funcții, putem evidenția mai multe sarcini și atribuții ce revin spre exercitare subdiviziunii de RU și anume:

- elaborează diferite programe privind sănătatea și securitatea angajaților;
- identifică diferite avantaje pentru angajați (promovare, servicii sociale, stimulente suplimentare, stimulente familiilor acestora, program flexibil de muncă etc.);
- asigură condiții fizice favorabile de muncă pentru toate categoriile de angajați;
- participă la crearea unui climat social favorabil de muncă în cadrul organizației;

- participă la elaborarea și încheierea contractelor colective și individuale de muncă;
- elaborează programe de promovare a personalului etc.

Organizarea procesuală a subdiviziunii de RU este succedată de cea structurală. Astfel, **organizarea structurală** constă în gruparea funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor în funcție de anumite criterii și repartizarea acestora, în scopul realizării lor, în subdiviziuni organizatorice pe grupuri și persoane, în vederea asigurării unor condiții cât mai bune pentru îndeplinirea obiectivelor departamentului de resurse umane, în special, și ale organizației, în general [26; p. 34]. Rezultatul organizării structurale îl reprezintă structura organizatorică a subdiviziunii de RU.

Trebuie remarcat faptul că în cazul organizațiilor cu un număr de până la 50 de angajați, mai rar putem întâlni în organigrama acestora un post de muncă specializat în domeniul RU. De cele mai multe ori, sarcinile de muncă aferente acestui domeniu de activitate sunt realizate de alte persoane, manageri sau specialiști, din cadrul organizației.

În cazul organizațiilor mari, subdiviziunea de RU poate cuprinde mai multe servicii sau posturi aferente fiecărei activități specifice angajaților. În *Anexa 3* este prezentată o variantă a structurii organizatorice a subdiviziunii de RU specifică organizațiilor de dimensiuni mari, cu peste 1000 de angajați. Structura organizatorică a departamentului de RU prezentată în *Anexa 3* cuprinde opt servicii. În cadrul fiecărui serviciu pot fi realizate un șir de activități (*Anexa 4*). În funcție de domeniul de activitate și obiectivele urmărite, orice organizație poate suplini cu noi atribuții și sarcini aferente serviciul dat.

În cazul organizațiilor cu un număr de la 200 până la 1000 de angajați, serviciile din cadrul structurii organizatorice a departamentului de RU, prezentate în *Anexa 3*, pot fi comasate, reducându-se astfel numărul de servicii în cadrul subdiviziunii.

În opinia noastră, elaborarea și implementarea structurii organizatorice a funcțiunii de RU depinde de mai mulți factori:

- diversitatea activităților desfășurate de organizație;
- nivelul de descentralizare al activităților;
- dispersarea teritorială a organizației;
- gradul de informatizare al subdiviziunii;
- nivelul de partajare a sarcinilor și atribuțiilor între subdiviziunea în cauză și managerii de execuție etc.

În urma unor cercetări realizate în domeniu, cercetătorul englez K. Purcell a observat o tendință, caracteristică organizațiilor de dimensiuni mari, de dezmembrare a departamentelor corporatiste de RU prin descentralizarea sarcinilor și atribuțiilor la nivel operațional [95; p. 10]. Totodată, putem menționa că unitățile subsidiare trebuie să fie responsabile pentru propriile probleme în materie de RU, în limitele cadrului general al strategiei și politicii de personal elaborate la nivel central. De aceea, pentru a evita anumite discrepanțe în materie de RU între sediul central și unitățile subsidiare, considerăm necesară păstrarea la nivel corporatist a unui "nucleu" de activități, prioritare pentru organizație.

Referindu-se la organizarea funcțiunii de RU, specialistul englez K. Adams a identificat, în acest aspect, patru modalități:

- ***funcțiunea de resurse umane ca agenție internă*** – departamentul de RU este văzut ca un centru de cost, iar costurile activităților cu angajații sunt repartizate altor subdiviziuni din organizație;
- ***funcțiunea de resurse umane ca unitate internă de consultanță*** – departamentul de RU își vinde serviciile unor clienți interni, cum ar fi managerii de execuție, iar aceștia dispun de o anumită libertate pentru a apela la alte surse, în cazul în care nu sunt mulțumiți de serviciile prestate;
- ***funcțiunea de resurse umane ca firmă în interiorul firmei*** – unele activități ale subdiviziunii sunt reunite sub forma unei organizații cvasi-independente, care poate să-și comercializeze serviciile atât în interiorul organizației, cât și în exteriorul acesteia;
- ***funcțiunea de resurse umane ca unitate externă de consultanță*** - organizația apelează la firmele specializate de consultanță în domeniul RU, în vederea obținerii serviciilor necesare [260; p. 43].

Analizând modalitățile de organizare a funcțiunii de RU în cadrul organizației, putem observa un proces gradual de externalizare a activităților din domeniul MRU. În ultimii ani, mai mulți autori au observat acea tendință de externalizare a serviciilor aferente nu doar resurselor umane, ci și altor domenii de activitate, în vederea subcontractării acestora [169; 220; 248; 258; 282; 289].

În mare parte, organizațiile recurg la externalizarea serviciilor de RU din două motive. Primul motiv se referă la reducerea cheltuielilor pe care le anticipează managementul superior, pornindu-se de la ideea că serviciile din exterior sunt mai ieftine și, astfel, se poate reduce dimensiunea funcțiunii de RU. Aceasta, în condițiile în care cheltuielile funcțiunii de RU nu depășesc mai mult de 1% din totalul cheltuielilor operaționale. Potrivit unui studiu, realizat asupra a 740 de companii

americane, cheltuielile funcțiunii de RU constituiau 0,9% din totalul cheltuielilor operaționale, în timp ce cheltuielile salariale ajungeau la 67,3% din cele operaționale [366; p. 43]. Cel de-al doilea motiv este determinat de necesitatea dezvoltării unor competențe inedite de specialitate. În cazul dat, organizația poate cumpăra *know-how* sau competențe de care nu dispun actualii specialiști de RU ai organizației.

O problemă importantă asupra căreia trebuie să decidă managementul superior al organizației ține de domeniile sau activitățile pretate spre externalizare. Aceasta este important, deoarece nu toate activitățile aferente MRU pot fi realizate prin externalizare, ci doar o parte din ele. De cele mai multe ori, organizațiile aleg pentru a fi realizate de prestatori de servicii din exterior acele activități, riscurile cărora nu ar fi prea mari sau care au loc la intervale mai mari de timp. În acest sens, putem menționa următoarele activități ce pot fi expuse externalizării:

- recrutarea candidaților pentru posturile vacante;
- consultanță în domeniul sănătății și securității muncii;
- administrarea salariilor;
- consilierea psihologică a angajaților,
- servicii de consultanță juridică specializată;
- instruirea profesională a angajaților;
- servicii de medicină a muncii etc.

Deși, la prima vedere, externalizarea presupune careva avantaje, în opinia noastră, aceasta implică anumite probleme, în cazul în care nu a fost efectuată o evaluare detaliată. De aceea, este nevoie de o evaluare prudentă a fiecărei activități ce se dorește a fi externalizată. În primul rând, se evaluează eventualele avantaje economice ale organizației, obținute prin decizia de externalizare a unei sau altei activități din domeniul MRU. În al doilea rând, decizia de externalizare trebuie să aibă drept temei și o evaluare comparativă, cu scopul de a vedea cum își administrează organizațiile concurente activitățile în materie de RU.

Lipsa unei evaluări înaintea deciziei de externalizare poate crea multiple probleme organizației respective. În primul rând, externalizarea unor activități de bază ale MRU, fără a ține seama de consecințe, ar putea conduce la creșterea cheltuielilor indirecte ce vizează angajații. În al doilea rând, în ideea de a obține un avantaj economic pe termen scurt, consecințele economice pe termen lung ar putea fi mult mai mari. În al treilea rând, organizațiile care au recurs la externalizare, ar putea fi forțate de prestatorii de servicii să plătească prețuri mult mai mari pentru serviciile oferite.

Cu toate că, funcțiunea de RU este bine poziționată pentru a-și externaliza unele activități către firme de consultanță managerială sau firme care activează ca prestatori de servicii în domenii, cum ar fi: recrutarea, head hunting, instruirea profesională etc., este important să cunoaștem valoarea și reputația eventualilor prestatori de servicii și a o compara cu valoarea și competențele actualilor specialiști de RU din cadrul organizației. Or, activitățile desfășurate în domeniul RU intră în sfera de competență a unui număr mare de persoane care pot fi grupate pe următoarele niveluri:

- I. executiv** (vice - președinte pe resurse umane, director al subdiviziunii de personal);
- II. funcțional** (șefii serviciilor din cadrul departamentului de resurse umane);
- III. specialiști** (persoane responsabile de o activitate concretă);
- IV. de birou** (asistenți manageri de resurse umane) [39; p. 65].

Într-o altă abordare, există două categorii de specialiști în domeniul resurselor umane:

Specialiști pe probleme generale de RU sau generaliști. Titularii posturilor respective sunt persoane cu responsabilități pentru o varietate largă de activități în domeniul MRU. În mare parte, aceștia ocupă posturile de vice - președinte RU și șef al departamentului de RU. Acestea pot fi persoane angajate în departamentul de RU încă la începutul înființării organizației, sau pot fi cei care au venit pe parcurs, sau cei care au fost transferați din alte sectoare. În vederea soluționării problemelor, generalistul trebuie să se bazeze pe o echipă de specialiști competenți.

Specialiști într-un anumit domeniu al RU. Sunt persoane care au cunoștințe și experiență într-un domeniu al RU cum ar fi: recrutarea, selecția, salarizarea etc. De asemenea, specialiștii pe probleme de personal trebuie să cunoască legile și actele normative ce reglementează activitățile respective cu privire la salarizare, protecția socială, securitatea și sănătatea muncii etc.

Valoarea specialiștilor de RU depinde de profesionalismul demonstrat în timpul exercitării sarcinilor și atribuțiilor de muncă. După cum s-a observat, activitățile desfășurate de specialiștii de RU sunt destul de variate și depind de: necesitățile organizației, atribuțiile postului pe care îl ocupă, capacitățile profesionale ale acestora etc.

Indiferent de postul ocupat în cadrul subdiviziunii de RU, specialiștii în cauză trebuie să aibă o formare profesională inițială pentru a putea realiza cu succes sarcinile și obligațiunile de muncă. Spre exemplu, în Franța, formarea profesională inițială a devenit un criteriu esențial pentru angajare în subdiviziunea de RU (*Tabelul 1.5*).

Tabelul 1.5. Formarea profesională și angajarea în domeniul RU în Franța

Nivelul de formare profesională	Actul de studii	Angajări
Bac + 2	Diplomă: • Asistent manager. • Asistent în gestiune. • Gestiunea întreprinderilor.	• Asistent Resurse Umane. • Administrare Salarii. • Administrare personal.
Bac + 3	Diplomă de Licență: • Managementul resurselor umane. • Economie/Management. • Administrare Economică și Socială.	• Asistent RU și relații sociale. • Asistent Salarii. • Asistent Salarii și Administrarea personalului. • Monitorizarea ocupării și formării profesionale.
Bac + 5	Diplomă de master: • Managementul Resurselor Umane. • Managementul Întreprinderii. • Administrarea Afacerilor .	• Responsabil relații sociale. • Responsabil de recrutare. • Asistent instruire profesională. • Manager Resurse Umane. • Director Resurse Umane

Sursa: [268; p. 25]

După cum se observă din *Tabelul 1.5*, în Franța există diferite alternative de formare profesională pentru a putea activa în domeniul resurselor umane, pornindu-se de la studiile la nivel de colegiu și finalizând cu cele de masterat.

Diversitatea cerințelor și sarcinilor ce revin spre exercitare managerilor și specialiștilor de RU impune elaborarea unui cadru de competențe după care aceștia ar trebui să se ghideze în activitatea lor profesională. Competențele profesionale de care au nevoie persoanele pentru a activa în subdiviziunea de RU pot fi dobândite în timpul studiilor, dar și pe parcursul desfășurării activității profesionale. Totodată, nivelul de competențe profesionale depinde și de postul ocupat. În cazul unui post managerial se impun un set de competențe, iar pentru un post de execuție se impun alte competențe. În continuare sunt prezentate, în viziunea noastră, competențele profesionale necesare unui manager de RU (*Tabelul 1.6*).

Diversitatea competențelor profesionale deținute de managerii și specialiștii de RU le permit acestora asumarea unor roluri în procesul de exercitare a sarcinilor și responsabilităților de muncă. În opinia cercetătorului englez J. Storey, specialiștii de RU îndeplinesc două roluri: **reactiv și proactiv** [6; p. 85]. Rolul reactiv presupune că specialiștii de resurse umane nu fac altceva decât să presteze un serviciu pentru satisfacerea nevoilor clienților interni (manageri de execuție și angajați).

În același timp, rolul proactiv presupune că specialiștii de personal elaborează strategii integrate de RU, intervin, inovează, acționează în calitate de consultanți interni și se oferă să asigure consultanță pe probleme referitoare la respectarea valorilor și principiilor organizaționale. O abordare proactivă presupune că specialiștii de RU doresc să inoveze, prin introducerea de procese și proceduri noi, cu ajutorul cărora aceștia consideră că vor putea spori eficacitatea organizației.

Tabelul 1.6. Competențele profesionale necesare managerilor de RU

Tipuri de competențe	Calități și activități
Competențe cu caracter strategic	• se implică în formularea strategiei de resurse umane și contribuie la elaborarea strategiei organizaționale; • are o viziune strategică bine definită asupra modului în care funcțiunea de resurse umane poate să susțină aplicarea strategiei organizaționale; • înțelege factorii care determină succesul organizațional și implicațiile acestora pentru strategia de resurse umane; • concepe și implementează strategii sectoriale de resurse umane integrate și corelate logic.
Competențe economice și culturale ale mediului organizațional	• cunoaște mediul în care operează organizația și presiunile concurențiale la care este supusă; • cunoaște activitățile și procesele esențiale ale organizației și înțelege modul în care influențează acestea strategiile de resurse umane; • înțelege cultura organizației, ca bază pentru conceperea strategiilor de schimbare a culturii; • adaptează strategiile de resurse umane pentru a corespunde imperativelor economice și culturale ale organizației.
Competențe de eficacitate organizațională	• înțelege factorii decisivi care contribuie la eficacitatea organizațională și acționează în consecință; • contribuie la planificarea programelor de schimbare și la gestionarea schimbării; • contribuie la dezvoltarea resurselor umane de înaltă calitate, bine calificate, devotate și flexibile; • facilitează instituirea muncii în echipă.
Competențe de consiliere internă	• analizează și diagnostichează problemele de personal și propune soluții practice; • își adaptează stilul de intervenție la nevoile clientului intern (angajat). Acționează în calitate de catalizator, facilitator sau expert, în funcție de necesități; • utilizează metode de consultanță procesuală pentru a ajuta la soluționarea problemelor de personal; • învață angajații cum să gestioneze propriile probleme; • anticipează cerințele și stabilește servicii care să le îndeplinească; • răspunde prompt și eficient la solicitările de ajutor și consiliere; • împuternicește managerii de execuție să ia decizii în materie de resurse umane, asigurându-le, totodată, îndrumarea normativă necesară; • furnizează servicii cu eficiență a costurilor în fiecare domeniu de resurse umane.
Competențe aferente calității	• contribuie la crearea unei abordări a calității totale în toate componentele organizației; • stabilește cerințele angajaților față de serviciile de resurse umane și răspunde la nevoile acestora; • demonstrează preocuparea pentru calitate totală și îmbunătățire continuă în propria muncă; • promovează calitatea totală și îmbunătățirea continuă în funcțiunea de resurse umane.
Competențe juridice	• aplică legislația ce vizează raporturile de muncă; • elimină aspectele discriminatorii în procesul de angajare a candidaților; • respectă și implementează legislația în materie de salarizare;
Competențe legate de dezvoltarea profesională continuă	• dezvoltă permanent cunoștințele și aptitudinile profesionale ale sale; • cunoaște practica optimă de resurse umane și se menține la curent cu evoluțiile din domeniu; • demonstrează cunoașterea practicilor relevante aferente resurselor umane; • promovează conștientizarea funcției profesionale îndeplinite.

Sursa: Prelucrat și adaptat noilor cerințe după [54; p. 107 - 110]

Pe de altă parte, cercetătorul englez în domeniu P. Reilly, menționează mai multe roluri pe care le poate avea specialistul de RU (Figura 1.9).

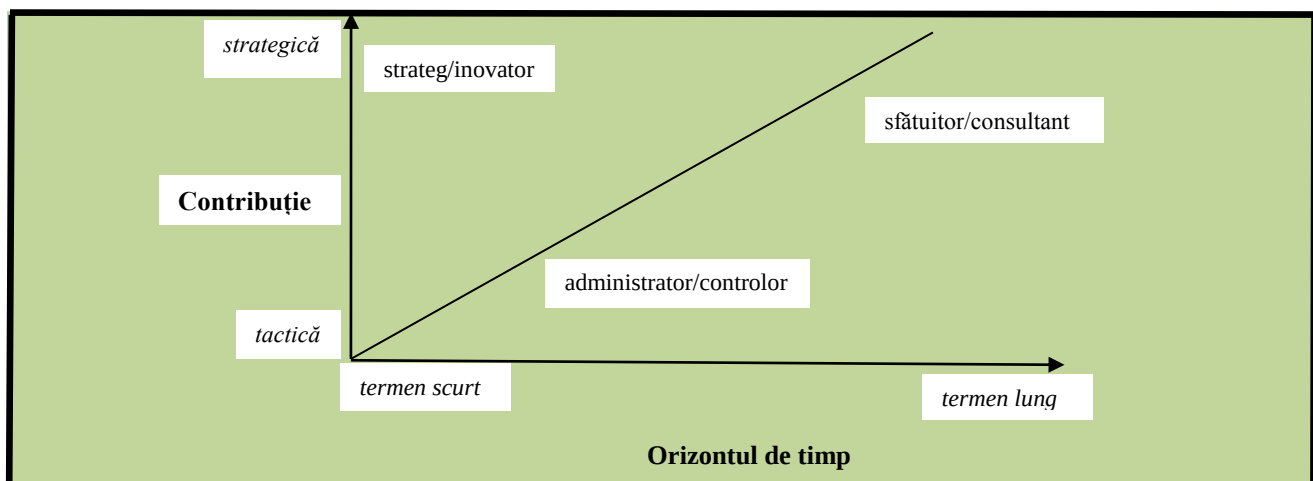


Fig. 1.9. Rolul în schimbare al specialistului de RU

Sursa: [6; p. 89].

În opinia cercetătorului englez P. Reilly, rolul de *strateg/inovator* este de a aduce o contribuție strategică pe o perioadă îndelungată de timp. Rolul de *administrator/controlor* aduce o contribuție tactică, pe termen scurt, în timp ce rolul de *sfătuitor/consultant* se plasează între cele două roluri.

Variatatea rolurilor asumate de specialiștii de RU decurge din diversitatea organizațiilor și a oamenilor care le conduc. Astfel, cercetătoarea K. Monks, în urma investigațiilor efectuate, a identificat patru modele ce vizează rolurile specialiștilor de RU [6; p. 85].

- *modelul tradițional/administrativ* – specialiștii de RU dețin rolul de susținere, cu concentrare pe probleme administrative, ținerea evidențelor și respectarea regulilor și a reglementărilor;
- *modelul tradițional/raporturi colective de muncă* – practicienii de RU se concentrează mai mult pe raporturile colective de muncă, acordând mai puțină atenție celorlalte activități;
- *modelul inovator/profesionist* – specialiștii de RU sunt considerați ca profesioniști, asumându-și și rolul de experți. Scopul lor este de a înlocui practicile tradiționale cu politici și practici îmbunătățite în ceea ce privește planificarea, recrutarea, dezvoltarea și recompensarea personalului;
- *modelul inovator/sofisticat* – specialiștii de RU fac parte din consiliul de administrație, participă la integrarea strategiilor de personal cu cele economice și se recunoaște că au o contribuție importantă la asigurarea succesului organizațional. Aceștia elaborează și prestează servicii sofisticate în fiecare din principalele activități de resurse umane.

În opinia noastră, modelul inovator/sofisticat este cel mai indicat pentru a fi aplicat în condițiile zilelor noastre, deoarece concurența este mult mai dură, iar provocările externe se succed cu o rapiditate mult mai sporită, cu efecte imprevizibile asupra organizației. De asemenea, modelul în cauză este destul de complex, deoarece pune accent pe integrarea activităților MRU în celelalte activități și procese ale organizației, fapt ce poate contribui la asigurarea unei performanțe superioare.

Indiferent de rolurile asumate de specialiștii de RU, aceștia sunt obligați să păstreze o linie de demarcație între a servi organizației care le oferă un salariu și a-i servi pe angajații individuali. Pentru aceasta, în activitatea lor profesională, specialiștii de RU trebuie să se ghideze de anumite standarde etice. În primul rând, specialiștii de RU trebuie să mențină standarde înalte în privința informațiilor și recomandărilor pe care le oferă managerilor și angajaților. În al doilea rând, specialiștii de RU trebuie să dea dovadă de corectitudine maximă, atunci când tratează problemele angajaților.

Din cele menționate, putem afirma că profesioniștii de RU trebuie să facă parte din colectivul managerial al organizației. Însă, de multe ori, însăși specialiștii de RU consideră că activează în cadrul unei funcțiuni auxiliare, de susținere, din cadrul organizației. Aceasta nu înseamnă că pot rămâne indiferenți, ci trebuie să-și aducă contribuția la dezvoltarea și respectarea valorilor de bază ale organizației, în concordanță cu propriile valori privitoare la modul cum trebuie gestionate RU.

Realizarea cu succes a funcțiilor aferente MRU și asumarea diferitor roluri din partea managerilor de RU poate rezulta din evaluarea globală a funcțiunii de personal și a tuturor activităților specifice acestui domeniu de activitate care cuprinde o multitudine de indicatori ce pot fi incluși în tabloul de bord.

Tabloul de bord reprezintă un instrument care facilitează evaluarea oricărui sistem managerial la nivel organizațional. Noțiunea de “*tablou de bord*” a apărut în Franța încă în perioada interbelică [270; p. 11]. Tabloul de bord este privit ca un instrument de pilotaj al organizației, deoarece permite managerilor superiori să dispună în timp real de o viziune sintetică asupra principalilor indicatori privind activitatea și mediul de afaceri al acesteia, fapt ce contribuie la luarea unor decizii aflate în cadrul competenței lor.

De asemenea, tabloul de bord oferă managerilor superiori posibilitatea de a comunica cu subalternii, având ca scop obținerea informațiilor cu privire la derularea tuturor activităților organizației și atragerea atenției responsabililor asupra punctelor cheie ale managementului. În

final, rezultatele obținute în tabloul de bord pot determina managementul superior al organizației la luarea unor decizii care să conducă la îmbunătățirea activității economico-managerială.

Prin elaborarea și implementarea tabloului de bord în domeniul MRU, putem stabili impactul RU asupra realizării performanței organizaționale, dar și contribuția subdiviziunii de personal la atingerea rezultatelor dorite. Multitudinea indicatorilor propuși și cuprinși în tabloul de bord se referă atât la activitățile MRU, cât și la performanța organizației.

1.4. Concluzii la Capitolul I

1. Oamenii reprezintă resursele active ale organizației, deoarece potențialul lor, experiența profesională, inițiativele și spiritul de creativitate contribuie activ la creșterea performanței organizaționale. Pe de altă parte, oamenii dețin potențialul uman necesar pentru a crea bunuri materiale și spirituale de valoare superioară, care să satisfacă cerințe noi sau să răspundă mai bine cerințelor vechi. Prin urmare, succesul organizațiilor, gradul de competitivitate și progresul acestora, depind tot mai mult de valoarea resurselor umane, adevăr subliniat și de cunoscutul proverb românesc "omul sfîrșește locul".

2. Resursele umane trebuie tratate ca individualități, personalități, cu nevoi, comportamente și viziuni specifice, ci nu în mod global, ca o masă de oameni, capabilă doar să muncească. Aceasta ne va permite să utilizăm mai eficient potențialul fizic și intelectual al resurselor umane. Este crucial de luat în considerație faptul că atât potențialul uman, cât și modul său de manifestare, nu sunt similare pentru toți angajații, acestea fiind condiționate genetic, biologic, social, cultural, educațional de o serie de factori care formează un tot întreg, specific fiecărui angajat din cadrul oricărei organizații.

3. MRU reprezintă un ansamblu de activități generale și specifice, cu caracter strategic și operațional, în ceea ce privește atragerea, menținerea, utilizarea și motivarea cât mai eficientă a angajaților, în vederea realizării obiectivelor organizaționale și satisfacerii nevoilor personale ale acestora.

4. Conținutul MRU este determinat de multitudinea și diversitatea activităților ce trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane și anume: analiza și proiectarea posturilor de muncă, planificarea RU, recrutarea și selecția, instruirea și dezvoltarea profesională, evaluarea performanțelor profesionale, motivarea și recompensarea angajaților, sănătatea și securitatea angajaților etc.

5. Responsabilitatea MRU în cadrul organizațiilor revine atât managerilor, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă în structura organizatorică, cât și, în mod special, managerilor și specialiștilor funcțiunii de RU.

6. Funcțiunea de RU reprezintă acea subdiviziune în structura organizatorică care este preocupată și responsabilă de administrarea angajaților în cadrul organizației. Funcțiunea de RU trebuie să îndeplinească patru funcții de bază: atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea personalului. Toate funcțiile menționate își au rolul lor în asigurarea succesului organizațional.

II. ABORDAREA MULTIDIMENSIONALĂ A RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

Abordarea simplistă, unidimensională, a resurselor umane în cadrul organizațiilor nu este decizia cea mai potrivită din partea managementului superior. Atunci când vorbim de abordarea simplistă ne referim mai mult la aspectul economic al RU, privit prin prisma cheltuielilor pe care le suportă organizația cu forța de muncă și mai puțin prin contribuția angajaților asupra rezultatelor economice ale acesteia.

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 MRU, 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 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.

2.1. Aspecte ale dimensiunii economice a resurselor umane și impactul lor asupra organizației

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” [191; p. 21].

În acest sens, cercetătorul american E. Keep menționa: „organizațiile, care din diverse motive, consideră că proprii salariați reprezintă un cost sau o marfă și care nu investesc în dezvoltarea oamenilor, se poate spune despre acestea că nu aplică managementul resurselor umane” [195; p. 25].

În condițiile actuale, când concurența a devenit mult mai acerbă, un șir de organizații au fost în căutarea unor decizii cât mai eficiente. Ulterior, s-a dovedit că deciziile respective nu au fost cele mai indicate, deoarece și-au tratat afacerile ca pe niște portofolii de bunuri ce pot fi cumpărate și

vândute. În efortul de a identifica nișa competițională potrivită, multe organizații și-au redus activitatea, prin externalizarea sau contractarea unei părți din activități către persoane terțe, în încercarea de a găsi, din punct de vedere operațional, calea cea mai scurtă sau mai simplă spre profit. Toate acestea au fost realizate cu scopul de a reduce cheltuielile cu forța de muncă, în timp ce, în alt context, se menționa că oamenii reprezintă **valoarea** cea mai de preț pentru organizație. Funcțiunea de RU, prin implementarea inițiativelor și practicilor de personal care s-au dovedit a fi performante, poate contribui la realizarea **valorii adăugate** și asigurarea **avantajului economic**.

Însăși, termenul de **valoare adăugată** poate fi tratat în mod diferit. Sub aspect contabil, valoarea adăugată reprezintă diferența dintre venitul din vânzări al organizației și suma cheltuită pe materiale și alte bunuri și servicii achiziționate. Sub aspect economic, prin valoare adăugată se subînțelege crearea și utilizarea oricărui tip de resursă, în așa fel încât să aducă un venit substanțial și sustenabil, mai mare decât ceea ce s-a investit în ea.

Este cunoscut faptul că valoarea adăugată este creată de oameni, în procesul activităților economice. În opinia mai multor autori, resursele umane sunt acele resurse care, activând la diferite nivele ierarhice ale organizației, creează viziuni de viitor, definesc valori și misiuni, stabilesc obiective, elaborează planuri strategice etc. [28; 114; 129; 189; 289; 291; 295; 313; 324; 342]. În linii generale, valoarea adăugată este amplificată de tot ceea ce se face pentru:

- a obține și dezvolta RU de care organizația are nevoie;
- a-i motiva și gestiona activitatea în mod eficient;
- a le obține angajamentul asumat față de valorile organizației;
- a dezvolta relații interpersonale adecvate cu angajații;
- a elabora structura organizatorică în mod adecvat în vederea repartizării eficiente a RU în cadrul acesteia etc. [39; p. 72].

Importanța recunoscută a dobândirii avantajului economic oferit de RU a condus la creșterea interesului față de elaborarea unor metode de măsurare a valorii acestora. În opinia unor cercetători în domeniu, capitalul uman sau RU constituie un element esențial al valorii de piață al organizației. Deci, valoarea lui trebuie reflectată în contabilitate ca o indicație pentru investitori sau pentru cei ce iau în calcul o tranzacție de fuziune sau achiziționare a organizației, în privința valorii totale a acesteia, care să cuprindă atât activele tangibile, cât și cele intangibile. În acest sens, mai mulți specialiști în domeniu au propus un șir de indicatori ce caracterizează capitalul uman din cadrul organizației. În continuare vom prezenta acei indicatori care ar putea fi relevanți pentru părțile interesate.

1. **Valoarea de piață a capitalului uman.** Denumit și coeficientul lui Tobin, acest indicator se calculează după formula: [364; p. 60].

$$VP_{Cu} = \frac{\text{Valoarea de piață a organizației} - \text{Valoarea de bilanț a organizației}}{\text{Numărul de angajați cu normă deplină de muncă}} \quad (1)$$

Unii autori calculează acest indicator pentru a măsura valoarea capitalului uman al organizației. În mare parte, valoarea acestui indicator este determinată de evoluția prețului la acțiunile organizației. Cu cât mai mult va crește prețul per acțiune față de prețul inițial, cu atât mai mare va fi considerată valoarea de piață a capitalului uman. Deși pentru acționari acest indicator ar putea prezenta anumit interes, nu putem afirma același lucru și în cazul managerilor. Or, managerii superiori ar putea fi interesați de indicatorul dat în cazul când mărimea recompensei lor depinde de evoluția prețului acțiunilor la bursa de valori.

2. **Valoarea economică adăugată a capitalului uman.** Acest indicator a fost aplicat, pornindu-se de la un alt indicator mai general – *Valoarea economică adăugată* – propus de către organizația Stern Stewart. Formula de calcul al acestui indicator este următoarea: [364; p. 54].

$$VE_{Acu} = \frac{\text{Valoarea economică adăugată}}{\text{Numărul de angajați cu normă deplină de muncă}} \quad (2)$$

Calculând acest indicator, putem observa care este valoarea economică adăugată ce revine unui angajat care activează cu normă deplină de muncă. Analizând în dinamică indicatorul respectiv, putem determina anumite tendințe ale acestuia la nivelul organizației.

3. **Valoarea adăugată a capitalului uman.** Prin calcularea acestui indicator, aflăm venitul mediu pe un angajat. Formula de calcul a acestui indicator este următoarea: [364; p. 57]

$$VA_{Acu} = \frac{\text{Profitul} - (\text{Cheltuieli totale} - \text{Cheltuieli salariale})}{\text{Numărul de angajați cu normă deplină de muncă}} \quad (3)$$

Pentru a avea o valoare mai obiectivă a indicatorului dat, în afară de cheltuielile salariale, mai putem adăuga cheltuielile cu angajații ce activează în baza unui program parțial de muncă, precum și cheltuielile legate de absentismul și/sau fluctuația angajaților. Faptul că cheltuielile legate de absentism și fluctuația personalului se includ mai rar în acest calcul se datorează dificultății determinării acestora la nivel de organizație, ca rezultat al lipsei unei metodologii unice, acceptată de organizații.

4. **Rentabilitatea investițiilor în capitalul uman.** În opinia lui Fitz-enz, acest indicator poate fi calculat după următoarea formulă:

$$R_{inv.cu} = \frac{Profitul - (Cheltuieli\ totale - Cheltuieli\ salariale)}{Cheltuieli\ salariale} \quad (4)$$

În urma calculării indicatorului dat, poate fi determinat venitul obținut la fiecare leu investit în recompensarea personalului care, pe lângă salariu, cuprinde și alte forme cum ar fi: adaosurile, sporurile stimulentele etc. [364; p. 59].

Măsurarea rentabilității investițiilor în RU trebuie să pornească de la însușirea obiectivelor legate de administrarea acestora și de la planificarea necesarului de personal. Pentru a avea o rentabilitate mai mare a investițiilor în capitalul uman, se impune reducerea sau optimizarea cheltuielilor cu personalul. Astfel, trebuie analizate toate categoriile de cheltuieli suportate de organizație în raport cu angajații. Având în vedere diversitatea cheltuielilor cu RU, în continuare vom încerca să le grupăm în conformitate cu cele patru funcții generale ale MRU despre care am vorbit în primul capitol.

Cheltuieli aferente funcției de asigurare cu resurse umane

Asigurarea cu personal implică costuri, mai mari sau mai mici, în funcție de politica organizației adoptată în acest domeniu. În opinia mai multor autori, costurile legate de asigurarea cu RU sunt destul de semnificative, în special în cazul când recrutarea candidaților se realizează din exteriorul acesteia [31; 55; 74; 200; 329; 335; 344; 350]. Cu mult mai mari sunt costurile în vederea recrutării candidaților pentru posturile vacante de la nivelurile superioare ale structurii organizaționale. În urma cercetărilor efectuate, putem remarca faptul că costurile recrutării pot fi grupate în patru categorii:

- *cheltuieli salariale pentru recrutare.* În această categorie putem include: salariile specialiștilor departamentului de RU preocupați nemijlocit de angajare, promovare, salarizare etc.; salariile managerilor subdiviziunilor funcționale care participă nemijlocit la luarea deciziei de angajare pentru posturile vacante aflate în subordonarea acestora; salariile personalului medical, în cazul când organizația dispune de o unitate medicală, precum și resursele financiare direcționate spre instituțiile medicale cu care aceasta are încheiate acorduri de prestare a serviciilor medicale, în vederea evaluării nivelului de sănătate al candidaților etc.;
- *cheltuieli directe necesare organizării și desfășurării activității de recrutare.* Putem include: costurile pentru publicitatea posturilor vacante amplasate în mass media scrisă sau vizuală; onorariile consultanților pe probleme de angajare; plățile transferate agențiilor de recrutare pentru serviciile oferite etc.;

- *cheltuieli indirecte pentru asigurarea activității de recrutare.* În mare parte, acestea cuprind: plățile pentru procurarea rechizitelor de birou; plățile pentru procurarea echipamentului necesar în procesul de selecție, precum și uzura acestuia etc.;
- *cheltuielile de integrare a noilor angajați.* Această categorie cuprinde: costul efortului suplimentar de integrare și supraveghere a noilor angajați; costul producției rebutate; costul producției nerealizate de noul angajat etc.

În vederea reducerii cheltuielilor cu personalul, unele organizații evită realizarea activității de integrare a noilor angajați la locurile lor de muncă. Deși, la prima vedere s-ar părea că aceasta le-ar asigura un avantaj economic, pe termen lung cheltuielile ar putea fi cu mult mai mari. Acest argument este bazat pe studiile în domeniu, care au arătat că 37% din persoanele noi, angajate pe posturi de execuție și 79% din persoanele angajate pe posturile din departamentele comerciale și financiare au părăsit organizația pe parcursul primului an de la angajare în organizație [346; p. 224]. Acest lucru generează nu doar pierderi materiale directe, ci și unele care nu sunt vizibile imediat, dar cu efecte importante pe termen lung, cum ar fi: absenteismul, pierderea devotamentului față de organizație, diminuarea motivației etc.

În astfel de situații, misiunea organizației, în general, și a departamentului de RU, în special, constă în reducerea cheltuielilor prin îmbunătățirea procesului de angajare, fapt ce va conduce nemijlocit la sporirea rentabilității investițiilor în RU. Totodată, putem menționa că o majorare a rentabilității investițiilor în RU s-ar putea înregistra ca rezultat al:

- reducerii duratei de timp din momentul anunțării postului vacant până la angajarea propriu zisă a noului angajat la postul respectiv;
- integrării eficiente a noului angajat, ce i-ar permite să obțină rezultate cât mai înalte după o perioadă relativ scurtă din momentul angajării;
- reducerii fluctuației personalului, care va avea drept efect micșorarea cheltuielilor cu angajarea și diminuarea pierderilor timpului de muncă.

Cheltuieli aferente funcției de dezvoltare a resurselor umane

Orice activitate de instruire sau dezvoltare profesională, indiferent de dimensiunea și complexitatea acesteia, implică resurse financiare pe care trebuie să le aloce organizația. De aceea, este important ca resursele financiare investite în instruirea și dezvoltarea profesională a personalului să poată fi recuperate în perioada imediat următoare. Pentru aceasta, se impune realizarea evaluării beneficiilor obținute în urma instruirii în raport cu costurile generate. În acest scop, se pot compara, pre și post instruire, rezultatele privind productivitatea, fluctuația

personalului, calitatea producției, volumul sarcinilor de muncă etc. Potrivit cercetărilor în domeniu, eficacitatea activității de dezvoltare profesională a personalului poate fi determinată după următoarea formulă:

$$E = P - (K \times Z) \quad (5)$$

în care,

P - profitul obținut de organizație în perioada respectivă de timp;

K - coeficientul eficacității;

Z - resursele financiare alocate pentru dezvoltarea profesională a personalului în perioada respectivă de timp [14; p. 156].

De obicei, valoarea coeficientului eficacității este stabilită de managementul superior al organizației, pornindu-se de la obiectivele stabilite față de activitatea de instruire.

În vederea determinării eficienței economice a activității de instruire profesională, trebuie să facem o analiză a tuturor costurilor economice suportate de organizație și a beneficiilor obținute de aceasta [72; p. 178]. În *Figura 2.1* este arătată eficiența economică a instruirii profesionale.

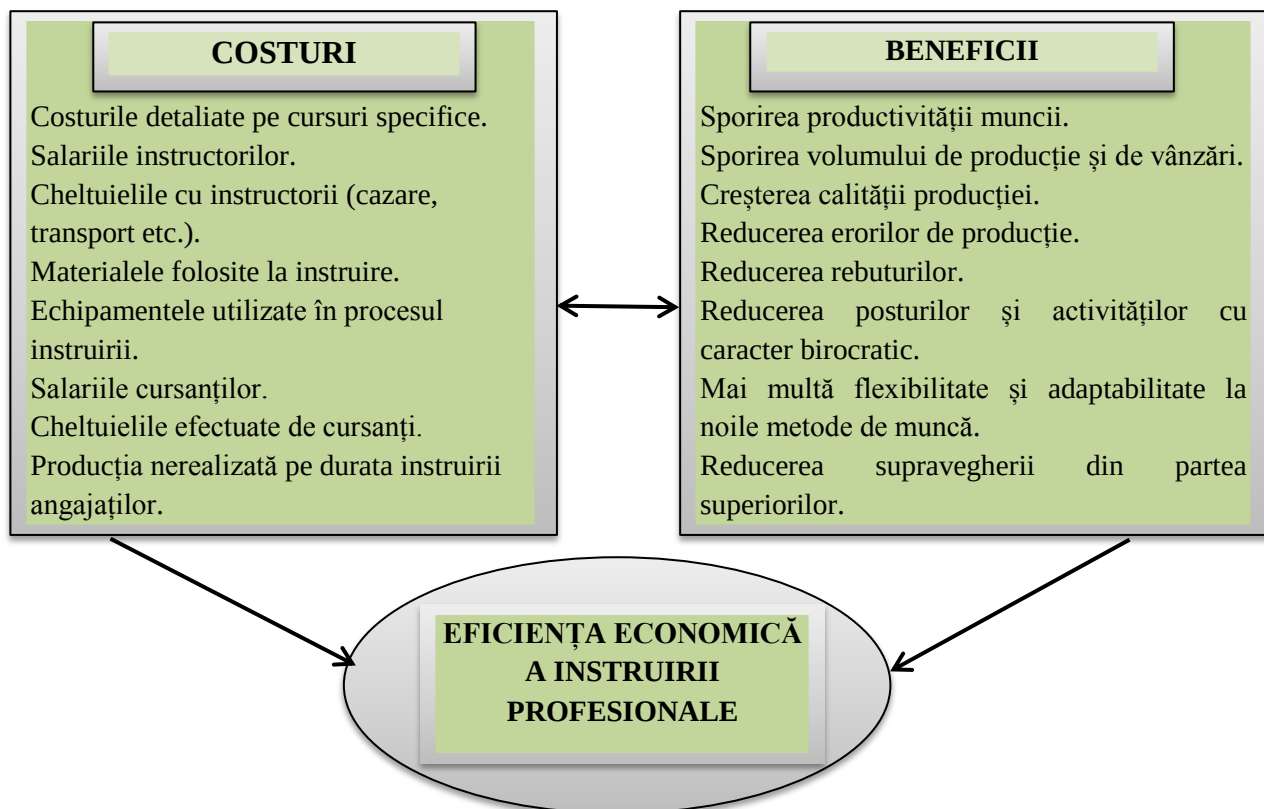


Fig. 2.1. Eficiența economică a instruirii profesionale la nivelul organizației

Sursa: Elaborat de autor.

Având în vedere faptul că instruirea și dezvoltarea profesională implică costuri substanțiale pentru organizație, este importantă identificarea unor noi oportunități în vederea obținerii aceluiași

beneficii cu costuri mai mici și prin alte metode, precum și creșterea contribuției instruirii personalului la prosperitatea organizației etc. Evaluarea corectă atât a costurilor, cât și a beneficiilor, reprezintă procedee dificile, care presupun luarea în considerare a unui șir de elemente și efecte de natură diferită. În toate cazurile, instruirea profesională nu va oferi rezultatele dorite în cazul în care se va baza doar pe necesitățile reale ale organizației și cele ale angajatului.

Cheltuieli aferente funcției de motivare a personalului

Dacă în cazul funcției de dezvoltare a RU efortul financiar din partea organizației se va observa în timp, mai devreme sau mai târziu, prin rezultatele mai înalte pe care le vor obține angajații la locurile lor de muncă, în cazul funcției de motivare a personalului, organizația trebuie să suporte cheltuielile financiare pentru rezultatele actuale înregistrate de angajați. Comparativ cu celelalte funcții ale MRU, resursele financiare alocate pentru motivarea și recompensarea personalului cuprind ponderea cea mai mare din totalul resurselor financiare alocate de organizație. Interferența dintre doleanțele angajaților în materie de motivare și oportunitățile organizației din punct de vedere financiar a făcut subiectul mai multor cercetări științifice [161; 221; 262; 286; 331; 341]. Luând în considerație semnificația resurselor financiare orientate în acest scop, managementul superior al organizației încearcă să găsească varianta optimă, astfel încât angajații să fie suficient de motivați pentru a obține performanțe cât mai mari. În cazul dat, multe organizații aplică teoria salariului eficient sau a „economiei salariilor mari”. Potrivit teoriei date, organizația poate accepta să plătească angajatului un salariu mai mare, comparativ cu nivelurile de piață, în cazul în care constată că, în acest fel, își asigură o creștere a productivității prin:

- sporirea motivării în vederea obținerii unor performanțe superioare;
- atragerea celor mai buni candidați de pe piața muncii;
- reducerea fluctuației personalului;
- convingerea angajaților că sunt tratați corect [39; p. 78].

De asemenea, această abordare poate fi aplicată în condițiile unui deficit sporit de RU sub aspectul nivelului de instruire profesională și al experienței acumulate.

Din cele prezentate, putem deduce că funcția de motivare poate fi privită și ca funcție compensatorie pentru celelalte funcții din domeniul MRU, deoarece poate „contribui” la reducerea cheltuielilor legate de fluctuația personalului, recrutarea și selecția personalului, menținerea angajaților etc.

Având în vedere diversitatea cheltuielilor legate de motivarea personalului, acestea pot fi grupate în două categorii: ***cheltuieli directe și cheltuieli indirecte***.

Cheltuielile directe suportate de organizație se referă la: salariul de bază; salariul de merit; sporurile și adaosurile la salariu; premiile; comisioanele; stimulentele la salariu; salariile angajaților temporari etc. Mărimea cheltuielilor directe este corelată cu performanța în muncă a angajatului.

Cheltuielile indirecte cuprind un spectru mai larg și vizează: plata concediului anual de odihnă; plata pentru incapacitatea temporară de muncă; indemnizația de disponibilizare a angajatului; programe de asigurare medicală; facilități pentru îmbunătățirea condițiilor de trai; subvenții pentru hrană; cheltuieli de transport; acordarea de credite preferențiale; acordarea de mărfuri la preț redus etc.

În ultimii ani, cheltuielile aferente recompenselor financiare indirecte au crescut considerabil, deoarece s-a demonstrat că reprezintă un element motivator care nu trebuie neglijat de managementul superior al organizațiilor. Spre exemplu, organizațiile americane au recurs la implementarea și diversificarea recompenselor financiare indirecte, deoarece și-au demonstrat eficacitatea economică prin faptul că valoarea lor nu este impozitată. Oferirea unor recompense financiare indirecte cum ar fi: asigurarea medicală, asigurarea socială etc., în schimbul creșterii salariului, a condus la evitarea plății unor impozite mai mari din partea angajaților [16; p. 208].

Pornind de la cele menționate, managementul superior al organizațiilor trebuie să analizeze cheltuielile pentru recompensele financiare indirecte, ca parte componentă a cheltuielilor totale pentru recompensarea personalului. Astfel, managerii vor încerca să utilizeze cât mai eficient banii alocați pentru recompensele financiare indirecte. Privite din această perspectivă, managerii vor lua decizii ca resursele financiare alocate să fie investite în acel pachet de recompense financiare indirecte ce le va permite angajaților să obțină performanțe cât mai înalte. Atunci când vorbim de motivarea angajaților prin recompense financiare indirecte, trebuie să ținem seama și de structura forței de muncă. În ultimul timp, se observă mari mutații în structura resurselor umane - creșterea numărului femeilor ocupate, creșterea numărului persoanelor cu studii superioare etc. - ceea ce conduce la schimbarea priorităților în rândul angajaților. Prin urmare, pentru ca nivelul de satisfacție al angajaților să crească în urma facilităților și înlesnirilor acordate, este necesar ca organizațiile să reevalueze pachetele de recompense financiare indirecte, prin prisma mutațiilor în structura și conținutul forței de muncă.

Cheltuieli aferente funcției de menținere a personalului

Cheltuielile aferente funcției de menținere a personalului sunt la fel de importante și trebuie analizate în mod detaliat de fiecare organizație. În opinia mai multor autori, cheltuielile pentru menținerea angajaților sunt legate de: sănătatea și securitatea muncii; promovarea angajaților;

dezvoltarea carierei profesionale etc. [152; 157; 207; 247; 257; 354; 355]. Ponderea cea mai mare a cheltuielilor aferente funcției de menținere a personalului vizează sănătatea și securitatea angajaților. Mărimea acestor cheltuieli depinde de domeniul de activitate al organizației. Atunci când vorbim de cheltuielile pentru SSM ne referim la cheltuielile legate de accidente de muncă și bolile profesionale, cheltuieli pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă etc.

La nivel mondial, costul accidentelor de muncă și al bolilor profesionale variază de la 2,6% la 3,8% din produsul național brut (PNB). Totodată, bolile profesionale continuă să fie cauza principală a deceselor la locul de muncă. Conform estimărilor făcute de Organizația Internațională a Muncii (ILO) din cele 2.340.000 decese profesionale înregistrate în fiecare an în întreaga lume, numai 321.000 sunt cauzate de accidente de muncă, restul de 2.020.000 decese fiind cauzate de diferite tipuri de boli profesionale, legate de condițiile de muncă [63; p. 180].

Accidentele de muncă și bolile profesionale reprezintă o povară economică considerabilă pentru majoritatea organizațiilor. Unele costuri, cum ar fi zilele de muncă nelucrate sau pierderea de profit, sunt în mod clar vizibile și pot fi exprimate cu ușurință în bani. Însă, consecințele economice ale accidentelor de muncă sunt oarecum ascunse sau nu pot fi transformate în costuri. În urma unui accident de muncă, activitățile administrative pot fi date uitării pe moment, deoarece prejudiciile aduse imaginii organizației sunt dificil de cuantificat, iar exprimarea în costuri a suferinței umane și a daunelor aduse sănătății reprezintă un subiect care este într-o permanentă cercetare. În cazul organizațiilor, cheltuielile aferente accidentelor de muncă și bolilor profesionale sunt multiple. În *Tabelul 2.1* am sintetizat și grupat costurile aferente SSM în funcție de anumite variabile.

Spre deosebire de cheltuielile aferente SSM, cheltuielile legate de promovarea și dezvoltarea carierei personalului sunt cu mult mai mici. În această categorie putem include salariul specialistului care se ocupă de aceste activități în cadrul departamentului de RU, precum și cheltuielile pentru procurarea rechizitelor și a inventarului necesar acestui domeniu de activitate.

Un alt aspect ce ține de dimensiunea economică a RU se referă la performanța economică a organizației. Performanța economică a oricărei organizații este influențată de o multitudine de împrejurări, factori și practici manageriale care poate fi afectată, direct sau indirect, cu repercusiuni asupra evoluției ulterioare a acesteia [57; p. 84]. Deși, performanța economică este determinată nu doar de factorul economic, ci și de cel social și psihologic, mai mulți autori în domeniu au inițiat diverse demersuri științifice în acest scop. Astfel, cercetătorul american M. A. Huselid a dezvoltat un proiect de cercetare privind efectul pe care îl produc practicile de MRU asupra performanței economice a organizației. În urma cercetărilor efectuate, autorul a constatat o corelație între

practicile de muncă și performanța economică. Potrivit acestuia, organizațiile care își perfecționează practicile și procedurile din domeniul RU obțin anumite avantaje economice, cum ar fi: reducerea fluctuației personalului, sporirea productivității muncii și creșterea profitului [366; p. 89].

Tabelul 2.1. Cheltuieli organizaționale aferente accidentelor de muncă și bolilor profesionale

VARIABLE	INDICATORI	COSTURI
COSTURI PROPRIU-ZISE		
Accidente mortale	Numărul accidentelor mortale	Total costuri sub formă de amenzi pentru accidentele produse.
Concedii de boală	Numărul de ore de muncă pierdute ca urmare a absenteismului cauzat de îmbolnăvirea angajaților.	Costuri pentru incapacitate temporară de muncă. Costuri pentru pierderile de producție.
Munca în condiții nocive de muncă	Numărul angajaților ce activează în condiții nocive de muncă; Numărul angajaților pensionați pe caz de invaliditate.	Cheltuieli pentru sporul acordat angajaților ce activează în condiții nocive de muncă. Cheltuieli pentru instruire profesională suplimentară. Cheltuieli pentru recrutarea de noi angajați.
Reabilitare non medicală	Numărul angajaților care au beneficiat de reabilitare non medicală (servicii de consiliere psihologică, tratament sanatorial etc.)	Total costuri pentru serviciile acordate.
Echipament defectat	Numărul reparațiilor anuale; Numărul reviziilor tehnice pe parcursul anului.	Costuri pentru reparația echipamentului. Costuri pentru procurarea pieselor de rezervă.
Prime de asigurare pentru riscuri mari	Numărul angajaților asigurați al căror risc de accidentare este sporit.	Costurile organizației pentru contribuția adusă la asigurarea angajaților cu risc sporit de accidentare.
Costuri de oportunitate	Numărul comenzilor pierdute sau câștigate pe parcursul anului.	Valoarea estimată a producției, reprezentând o pierdere de venit pentru organizație.
COSTURI DE PREVENIRE		
Investiții	Numărul echipamentelor și utilajelor conforme cerințelor SSM. Numărul locurilor de muncă ajustate la cerințele SSM.	Valoarea echipamentelor și utilajelor procurate. Valoarea mobilierului ergonomic procurat de organizație. Costul reparațiilor și reajustărilor încăperilor pentru buna funcționare a noilor utilaje și echipamente. Costuri de inginerie și consultanță pentru investițiile planificate.
Echipament de protecție individuală	Numărul angajaților care beneficiază de echipament de protecție	Costul echipamentului de protecție individuală.
Program de muncă redus	Numărul angajaților care beneficiază de program de muncă redus determinat de condițiile nocive de muncă.	Costul orelor nelucrate.
Concediu de odihnă suplimentar	Numărul angajaților care beneficiază de concediu de odihnă suplimentar determinat de condițiile nocive de muncă.	Costul zilelor suplimentare de odihnă.
Instruire în domeniul SSM	Numărul angajaților care au participat la programe de instruire în domeniul SSM.	Costul programelor de instruire în domeniul SSM.

Sursa: Adaptat după: [70; p. 81].

Abordând aceeași problemă – corelația dintre RU și performanța organizațională – specialiștii în domeniu M. A. Huselid și B. E. Becher au încercat să pună în evidență organizarea corectă a sistemului de MRU. Potrivit autorilor, un sistem de MRU proiectat și organizat adecvat reprezintă un activ economic semnificativ pentru organizație. În opinia acestora, sistemele de MRU nu au impact sistematic asupra rezultatelor de profit, decât atunci când sunt încorporate în infrastructura de management, ajutând organizația să-și îndeplinească prioritățile sub aspect economic, cum ar fi: reducerea ciclului de realizare a produselor; sporirea gradului de servire a clienților; reducerea fluctuației în rândul angajaților cu performanțe înalte etc. [6; p. 100]. De asemenea, autorii în cauză au încercat să evidențieze impactul strategic al sistemelor de muncă de înaltă performanță asupra valorii pentru acționari, elaborând, în acest scop, un model care cuprinde mai multe elemente (Figura 2.2).

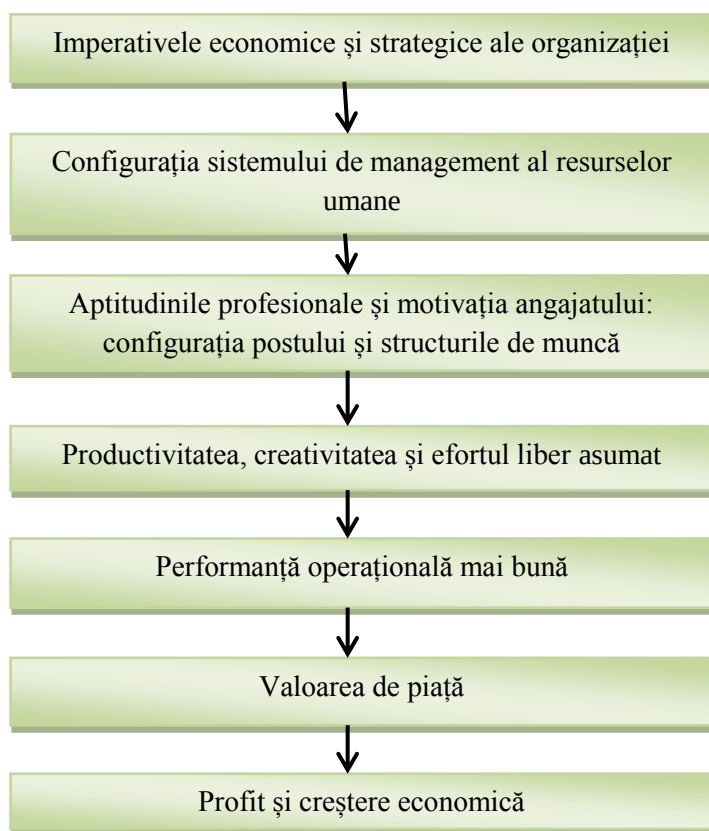


Fig. 2.2. Modelul privind relația „RU – valoarea pentru acționari”

Sursa: [6; p. 101].

În urma acestui studiu, autorii au identificat o legătură directă între investiția în angajați și performanța la bursă. Astfel, organizațiile care plasează angajații în centrul strategiilor, produc beneficii mai mari pe termen lung pentru acționari, comparativ cu organizațiile concurente. De asemenea, din studiu a rezultat că acele organizații care s-au concentrat pe RU nu doar că au

furnizat beneficii mai mari propriilor acționari, dar au creat și mai multe locuri de muncă, în condițiile în care rata șomajului se menținea la un nivel suficient de înalt în majoritatea țărilor europene.

Este important de recunoscut faptul că administrarea eficientă a RU nu este unica soluție a succesului competițional, precum nici diferențele dintre practicile manageriale nu sunt în sine responsabile pentru toate discrepanțele la nivel de performanțe organizaționale, nici chiar în situația când aceste deosebiri sunt semnificative. În anumite condiții, administrarea eficientă a RU devine mai importantă în înțelegerea diferențelor dintre performanțele organizaționale. Astfel, cercetătorul J. P. MacDuffe menționează că practicile inovative în domeniul RU pot contribui la îmbunătățirea performanței economice doar atunci când sunt întrunite trei condiții:

- angajații posedă cunoștințe teoretice și practice pe care managerii nu le au;
- angajații sunt motivați să aplice aceste cunoștințe teoretice și practice printr-un efort lăsat la discreția lor;
- strategia de producție a organizației nu poate fi realizată decât atunci când angajații depun un efort discreționar [177; p. 49].

În condițiile în care prioritățile organizației sunt altele, care nu se referă și la angajații acesteia, atunci ne-am putea aștepta să se înregistreze o reducere constantă a performanței organizaționale. Cu toate acestea, putem constata că problemele legate de performanță sunt multiple și pot fi generate de practici manageriale inadecvate, care au fost implementate de managementul superior al organizației (*Figura 2.3*).

Potrivit *Figurii 2.3*, organizațiile care au probleme cu nivelul profitului, al costurilor și cel al prețului acțiunilor acționează rapid pentru a redresa situația respectivă. Din moment ce costurile cu angajații sunt cel mai rapid și mai ușor de schimbat, managementul superior al organizațiilor aplică unele acțiuni mai dure, cum ar fi: reducerea cheltuielilor pentru instruirea profesională, înghețarea sau diminuarea salariilor, sporirea ponderii angajaților temporari în totalul angajaților, inițierea procesului de disponibilizare a angajaților etc. Aceste acțiuni, în mod logic și inevitabil, reduc motivația, satisfacția și loialitatea față de organizație și crește intenția angajatului de a o părăsi. Pe de altă parte, reducerea cheltuielilor pentru instruirea profesională conduce la diminuarea cunoștințelor practice. Toate acestea au efecte negative asupra comportamentului individual al angajaților care, la rândul său, afectează profitul și costurile organizației. Dacă pe termen scurt unele organizații pot să-și reducă costurile și, prin urmare, să sporească profitul, apoi pe termen

lung aceste măsuri ar putea avea repercusiuni mult mai grave pentru organizație, costurile cărora s-ar putea observa în timp.

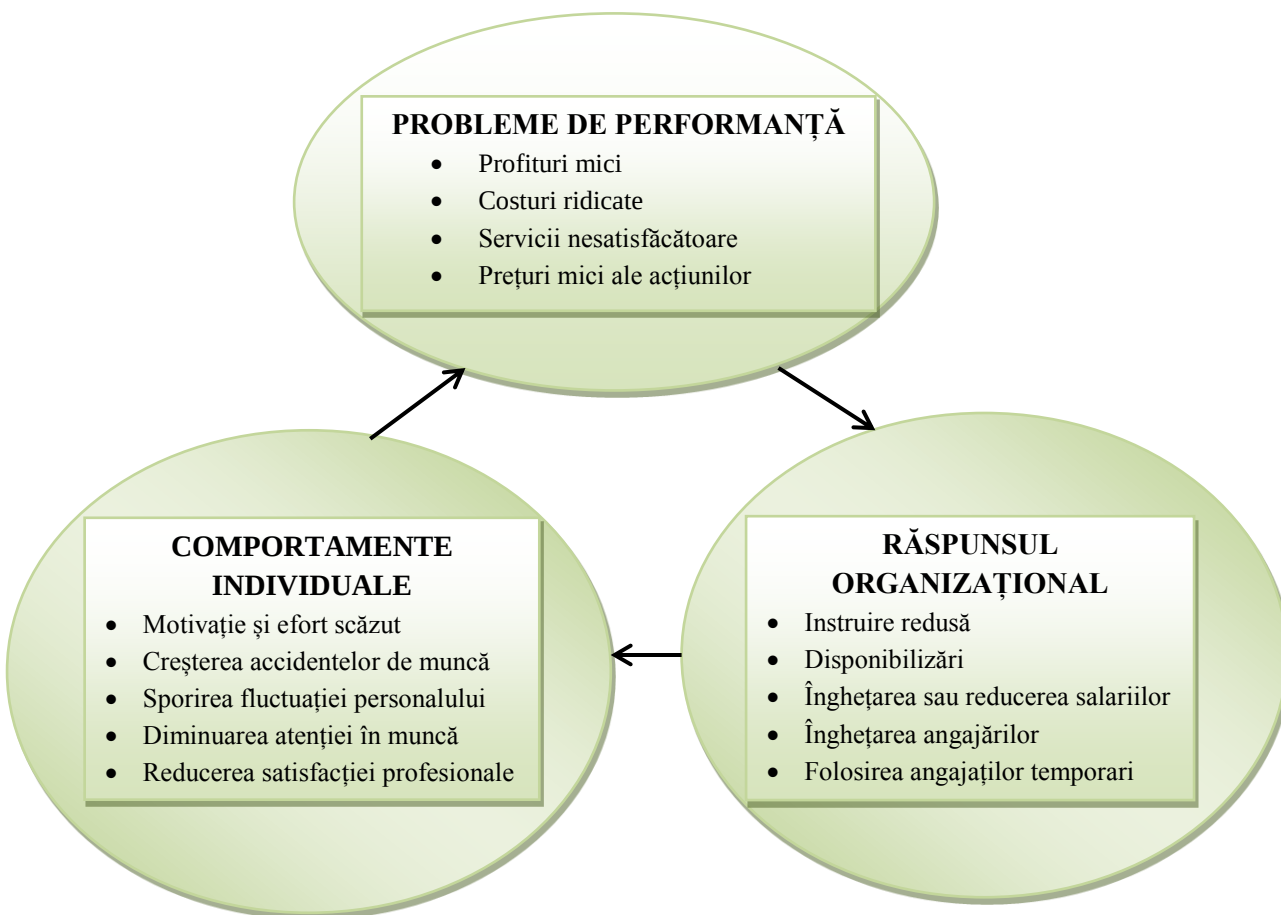


Fig. 2.3. Spirala descendentă a performanței economice

Sursa: [177; p. 45].

Generalizând asupra demersurilor științifice înaintate în acest paragraf, managementul actual al RU este generat de o gamă foarte mare de factori, condiții, necesități și acțiuni, care, de regulă, au nevoie de timp, resurse financiare, dar și de abilități ale managerilor de la diferite nivele ierarhice ale organizației. Desigur, pentru orice organizație apare logica întrebare: *Cum de apreciat eforturile depuse în dezvoltarea și folosirea, în condiții reale, a resurselor umane?* Pentru a răspunde la această întrebare ar trebui să ne conducem de metodologia care presupune că trebuie de comensurat cheltuielile efectuate în domeniul RU cu rezultatele obținute. Cheltuielile țin, în primul rând, de costul aferent postului de muncă, iar rezultatele se referă la performanța economică obținută de titularul postului respectiv. În felul acesta, dispunem de mai mulți indicatori economici ce ne-ar vorbi despre efectul managerial general, inclusiv cel al RU. Printre indicatorii de bază pot fi utilizați volumul și calitatea producției, numărul angajaților, cheltuielile aferente postului sau posturilor de

muncă etc. Drept urmare, obținem productivitatea angajaților (Q/N), înzestrarea organizației cu echipament tehnologic (C_T/N) și alți indicatori, în care:

Q – volumul produselor sau serviciilor;

N – Numărul de angajați;

C_T – Costul echipamentului tehnologic.

Prin raportarea productivității (Q/N) la înzestrarea organizației cu echipament tehnologic (C_T/N), obținem niște rezultate concrete: [88; p. 42-43].

$$\frac{Q}{N} : \frac{C_T}{N} = \frac{Q}{C_T}; \quad (6) \quad \text{sau} \quad \frac{C_T}{N} : \frac{Q}{N} = \frac{C_T}{Q}; \quad (7)$$

Aceste două rezultate servesc drept teoreme sau chiar axiome pentru manageri, în baza cărora pot fi luate niște decizii concrete.

În primul caz, când productivitatea crește mai rapid decât gradul de înzestrare tehnologică a posturilor de muncă, are loc o sporire a efectului economic (reducerea cheltuielilor la o unitate de produs) și invers. Când gradul de înzestrare cu echipament tehnologic a posturilor de muncă crește mai rapid decât productivitatea, are loc o reducere a efectului economic (cresc cheltuielile la o unitate de produs). În funcție de rezultate pot fi luate decizii diferite. În cazul când efectul economic se reduce timp de mai mulți ani, aceasta indică asupra faptului că organizația intră în recesiune economică, deoarece nu face față concurenței.

În cazul aplicării acestei axiome, trebuie ținut cont de faptul că rezultatul va fi negativ într-un singur caz: când are loc înlocuirea echipamentului tehnologic depășit cu unul mai performant, însă nu sunt alocate resursele financiare pentru perfecționarea profesională a angajaților care vor activa la echipamentul respectiv. Aceasta demonstrează încă o dată faptul că managerii superiori ai organizațiilor trebuie să fie preocupați de investiții nu doar în echipamentul tehnologic, ci, în egală măsură, și de investiții în RU. În felul acesta, vom putea obține nivelul cel mai înalt de performanță la posturile respective de muncă, inclusiv la nivel organizațional.

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. Asigurarea performanței economice a organizației, prin RU aflate la dispoziția acesteia, depinde și de influența altor factori, cum ar fi cei psihologici și sociali, despre care vom vorbi în paragrafele următoare. De asemenea, în urma unei abordări coerente a elementelor ce caracterizează dimensiunea economică a RU, organizația, prin funcțiunea de RU, trebuie să asigure și un nivel de confort economic angajaților. În cazul în care aceasta nu se realizează, automat conduce la demotivare și la reducerea performanței individuale care are implicații directe asupra rezultatelor organizaționale.

2.2. Particularitățile și implicațiile dimensiunii psihologice asupra resurselor umane

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 [69; 220], 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” [179; p. 11]. Deși, abordarea psihologică a RU reprezintă un demers științific destul de diversificat și complex, în continuare vom încerca să punctăm acele elemente care au valențe semnificative asupra performanței organizației și pe care trebuie să le ia în considerație specialiștii de personal.

Proiectarea posturilor de muncă

Analiza profesiilor, în general, și a posturilor, în special, reprezintă o activitate aflată într-o evoluție continuă, deoarece mediul de muncă a suferit o multitudine de modificări semnificative, mai ales în ultimele decenii. În timp, au existat mai mulți factori care au influențat conținutul muncii și al posturilor dintre care putem menționa:

- creșterea numărului de profesii;
- creșterea ponderii posturilor din domeniul serviciilor;
- creșterea ponderii posturilor temporare și a celor *part-time*;
- specializarea foarte mare a unor posturi de muncă etc.

Inițial, proiectarea posturilor de muncă se realiza mai mult sub două abordări: tehnicistă și economică. Abordarea tehnicistă consta în faptul că titularii posturilor de muncă trebuiau să îndeplinească anumite normative prestabilite, în timp ce abordarea economică se referea la faptul că orice post de muncă nou creat trebuie să aducă plusvaloare, fără a se pune accentul ca această plusvaloare să fie cât mai mare pentru organizație.

Toate acestea au condus la creșterea preocupărilor specialiștilor de personal, pe de o parte, și a psihologilor, pe de altă parte, în vederea reflectării obiective și corecte a situației. Deși, crearea unui nou post de muncă în organizație presupune aducerea de valoare adăugată suplimentară, este important ca valoarea creată să fie cât mai mare. În aceste condiții, preocupările specialiștilor în domeniu trebuie să pornească de la definirea posturilor care implică **două deziderate**. Primul deziderat pornește de la ideea că trebuie să satisfacă cerințele organizației în materie de

productivitate, eficiență și calitate. Cel de-al doilea deziderat are în vedere satisfacerea nevoilor angajatului în materie de interes, provocare și realizare, fapt ce i-ar permite acestuia asumarea unui angajament de performanță pe postul ocupat. Astfel, definirea posturilor trebuie să influențeze varietatea aptitudinilor și să le ofere angajaților posibilitatea de a executa mai multe sarcini la același post de muncă.

Revizuirea periodică a conținutului postului de muncă reprezintă o activitate iminentă de care trebuie să țină seama specialiștii de RU, ca rezultat al schimbărilor care au loc în organizație, precum și al schimbării motivațiilor titularilor posturilor [30; p. 183]. Din acest punct de vedere, posturile de muncă trebuie concepute ca un element motivator care să asigure satisfacție profesională angajaților. În calitate de element motivator, postul trebuie să pună la încercare capacitățile angajatului pe care acesta le consideră de valoare. Pentru a evidenția postul de muncă ca element motivator, specialiștii americani J. R. Hackman și R. G. Oldham au elaborat un model ce ar permite titularilor posturilor valorificarea potențialului motivațional (Figura 2.4).

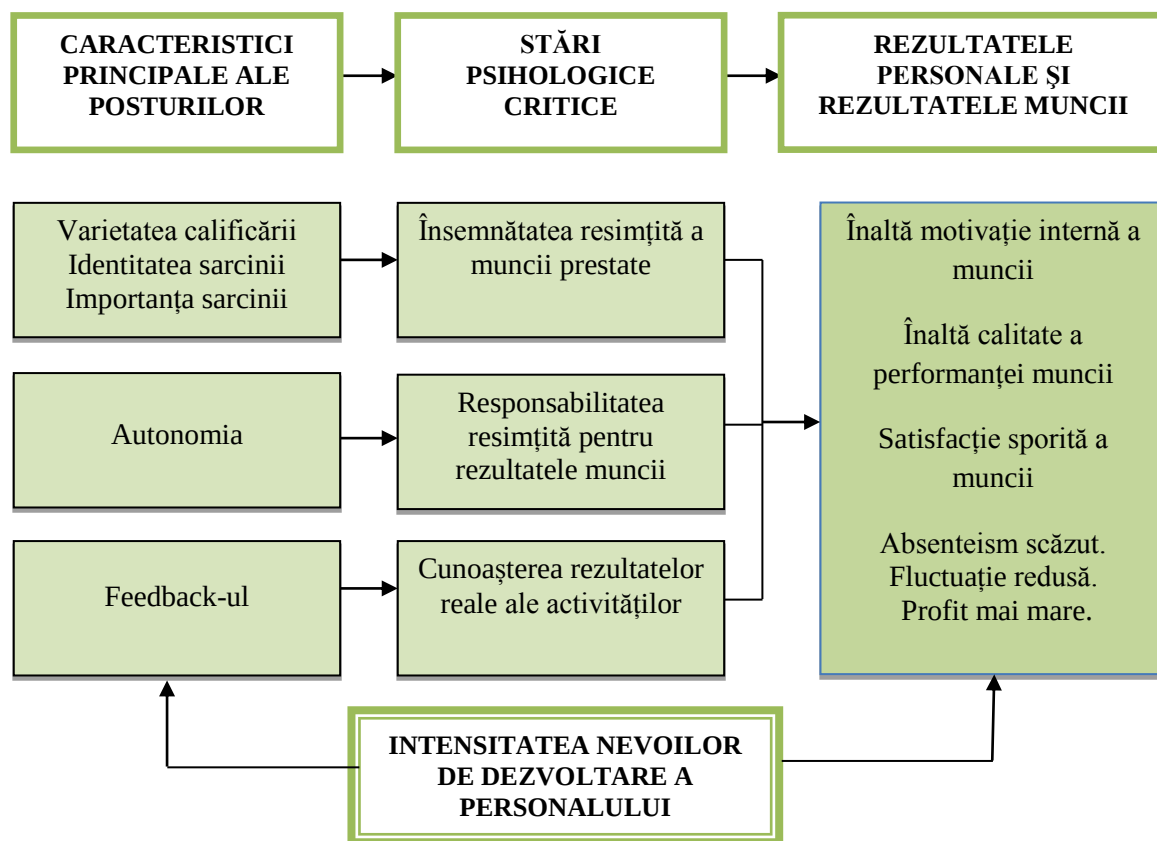


Fig. 2.4. Modelul caracteristicilor postului de muncă

Sursa: [13; p. 80].

Potrivit modelului dat, trăsăturile esențiale care au implicații motivaționale asupra angajatului sunt:

- **varietatea calificării.** Această caracteristică oferă posibilitatea de a efectua o diversitate de activități legate de postul de muncă, utilizând diferite aptitudini și abilități din partea titularului postului;
- **identitatea sarcinii.** Arată gradul în care la un post se poate realiza o sarcină de muncă completă, de la început și până la sfârșit, cu rezultate vizibile care pot fi delimitate;
- **importanța sarcinii.** Permite identificarea gradului în care o sarcină de muncă are un impact deosebit asupra altor oameni din interiorul sau exteriorul organizației;
- **autonomia.** Are ca scop determinarea nivelului în care un post asigură sau oferă o anumită libertate, independență și autoritate de decizie pentru ca titularul acestuia să-și poată stabili propriile sale obiective și procedeele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă;
- **feedback-ul.** Presupune evidențierea informațiilor pe care le primește titularul postului privind eficacitatea sarcinilor de muncă realizate.

O altă caracteristică a acestui model o reprezintă **stările psihologice critice** determinate de importanța muncii prestate, responsabilitatea pentru rezultatele muncii și cunoașterea rezultatelor reale ale activității. Cu cât aceste stări psihologice sunt mai cunoscute, cu atât este mai mult cunoscută motivația internă a muncii. De asemenea, comportamentul în muncă sau stările psihologice critice ale titularului postului devin mult mai pozitive în situația în care există o concordanță cât mai deplină între cerințele postului și calitățile titularului postului.

Rezultatele personale și rezultatele muncii reprezintă o altă caracteristică a modelului dat. Prezența stărilor critice conduce la obținerea unor rezultate care pot fi relevante atât pentru titularul postului, cât și pentru organizație. Atunci când titularul postului are cu adevărat controlul asupra unei munci stimulatoare ce îi asigură un feedback bun asupra activității, condițiile esențiale pentru apariția motivației intrinseci sunt prezente. Acest lucru conduce la obținerea unor performanțe mai înalte, iar ulterior la satisfacerea unor nevoi de nivel superior și la sporirea satisfacției generale oferită de munca pe care o prestează.

Ultima caracteristică, **intensitatea nevoilor de dezvoltare a personalului**, arată gradul în care oamenii doresc să-și satisfacă nevoi de ordin superior prin desfășurarea muncii lor.

Modelul dat poate servi drept bază inițială în procesul de îmbogățire a posturilor de muncă. Or, îmbogățirea postului de muncă trebuie să conducă la sporirea motivației intrinseci și la creșterea calității vieții profesionale. În cazul în care conținutul postului de muncă este sub așteptările

titularului acestuia, de cele mai multe ori, persoana respectivă pleacă, fapt ce conduce la consecințe economice pentru organizație.

Contractul psihologic al raporturilor de muncă

Un alt aspect psihologic ce vizează RU în cadrul organizației se referă la raporturile de muncă care se stabilesc între angajat și managementul superior al organizației. Aceste raporturi pot avea un caracter formal, sub forma contractului de muncă încheiat între angajat și angajator, cât și unul informal, sub forma contractului psihologic, exprimat prin combinația de convingeri pe care le adoptă angajatul și angajatorul în privința a ceea ce așteaptă fiecare de la celălalt. Potrivit cercetătorului englez E. H. Schein, **contractul psihologic** implică un set nescris de așteptări care funcționează, în orice moment, între fiecare membru al organizației și diverși manageri și alte categorii de persoane din organizația respectivă [6; p. 211]. Semnificația contractului psihologic în cadrul organizației a fost evidențiată de mai mulți cercetători englezi în domeniu, precum: G. S. Spindler, R. R. Sims, D. E. Guest și N. Conway. În acest sens, G. S. Spindler menționa că „un contract psihologic dă naștere la sentimente și atitudini care determină și controlează comportamentul” [6; p. 211]. Totodată, R. R. Sims argumenta necesitatea contractului psihologic în vederea asigurării unor relații armonioase și permanente între angajat și organizație, iar încălcarea contractului psihologic poate semnala că părțile – angajatul și angajatorul sau angajatul și managerul – nu mai împărtășesc același set comun de valori și obiective.

Așadar, prin stabilirea raporturilor informale în cadrul contractului psihologic, angajații au mai multe așteptări din partea organizației și anume:

- tratarea corectă și echitabilă;
- oferirea unui post de muncă ce le-ar permite folosirea pe deplin a capacităților profesionale;
- recompensarea echitabilă a angajaților, în funcție de contribuția adusă organizației;
- posibilitatea de a-și dezvolta potențialul și competența profesională;
- siguranța postului de muncă etc. [39; p. 88].

Așteptările menționate au impact direct sau indirect asupra performanțelor profesionale de durată ale angajaților. Însă, trebuie să menționăm faptul că siguranța postului de muncă are și efecte psihologice asupra angajatului, fapt pentru care managerii superiori, de comun acord cu funcțiunea de RU, trebuie să trateze cu mai multă precauție acest aspect. Cu toate că este dificil să promiți angajaților siguranța postului de muncă, mai ales în prezent, când concurența este tot mai dură, organizațiile ar trebui să aplice această practică managerială, deoarece ar putea pretinde la o

performanță economică acceptabilă. Aceasta o putem explica prin faptul că angajații sunt predispuși spre performanțe în muncă, fiindcă vor avea de câștigat siguranța locului de muncă și o carieră profesională de lungă durată în organizație. Mai mult decât atât, siguranța locului de muncă, menținută în timp, ajută la dezvoltarea încrederii între angajați și angajator, fapt ce poate conduce la o cooperare mai activă, precum și la înțelegerea de a nu forța lucrurile în ceea ce privește creșterea salariilor. Asigurarea unor raporturi de muncă adecvate între conducerea organizației și salariat depinde și de politica de angajare promovată. Organizațiile care doresc să obțină performanțe economice prin oameni, adică prin proprii angajați, trebuie să-și sporească eforturile necesare pentru a se asigura că angajează persoane adecvate chiar de la bun început. În acest sens, angajarea pur și simplu a „celor mai buni și mai deștepți” poate să nu aibă sens în toate împrejurările. Într-o anumită măsură, candidații trebuie apreciați și selectați și în funcție de personalitatea lor, precum și pentru disponibilitatea de a activa în cadrul organizației. De asemenea, în procesul de angajare, organizațiile trebuie să pună accentul mai mult pe capacitățile elementare și atitudinea candidatului și mai puțin să ia în considerație abilitățile tehnice specifice ale acestuia, abilități care sunt mai ușor de dezvoltat.

Așadar, un contract psihologic pozitiv merită să fie luat în considerație, deoarece are o legătură puternică, cu grad superior de angajament asumat față de organizație și de satisfacție a angajatului, precum și o calitate mai bună a relațiilor cu angajații.

Stresul profesional

Stresul profesional reprezintă o altă problemă de ordin psihologic ce afectează RU. În condițiile în care stresul este considerat boala secolului XXI și generator de noi maladii, acesta necesită o atenție deosebită pentru a-i putea face față.

Datorită schimbărilor care au loc sub aspect economic și social, precum și a creșterii instabilității posturilor și a suprasolicitării profesionale la locul de muncă, stresul ocupațional sau profesional afectează tot mai mulți angajați [24; 25; 204; 332; 358]. Potrivit unui studiu, în Europa mai mult de 40 de milioane de oameni sunt afectați de stresul profesional. În ultimul sondaj anual al Industrial Society, realizat în țările membre ale Uniunii Europene, s-a relevat că 76% din angajații comunitari consideră că stresul profesional este cea mai mare problemă de sănătate și siguranță cu care se confruntă și se vor confrunta pentru următorii cel puțin 2 ani [375]. Așadar, stresul profesional reprezintă un element important în programele de dezvoltare organizațională. Este una din cele mai importante preocupări, dacă nu chiar cea mai importantă preocupare a angajaților actuali. În consecință, nu este întâmplător faptul că în Uniunea Europeană există presiuni legale

pentru a obliga angajatorii să trateze, în strategiile și programele lor de RU, cu mai multă seriozitate aspectele legate de stresul profesional.

Stresul profesional poate fi definit ca fiind rezultatul cel mai dăunător, fizic și psihic, ce se produce atunci când cerințele postului nu se potrivesc cu resursele, capacitățile și nevoile angajaților. Cercetătorii americani în domeniu J. P. Campbell și J. C. Quick definesc stresul profesional ca „pe o stare de activare mintală și fizică ce are drept sursă agenți stresori de natură fizică și/sau psihică asociați cu sarcina sau cu mediul de muncă” [179; p. 235].

Studiind literatura de specialitate, am constatat că există o multitudine de factori la locul de muncă care pot genera stresul în rândul angajaților și de care trebuie să se țină seama în procesul de adoptare a deciziilor privind RU. În acest sens, putem evidenția: statutul și rolul angajatului în organizație; relațiile interpersonale în mediul profesional; proiectarea postului de muncă; ritmul de muncă diferit de la o zi la alta; comportamentul profesional inadecvat etc. [24; p. 52].

Multitudinea factorilor menționați pot avea efecte negative atât asupra angajatului, cât și a organizației (Tabelul 2.2).

Tabelul 2.2. Efecte negative ale stresului profesional

Tipuri de efecte	Caracteristici
Efecte subiective	• creșterea anxietății și a apatiei; • apariția monotoniei și a oboselii în muncă; • scăderea încrederii în sine; • apariția sentimentelor de singurătate sau izolare etc.
Efecte comportamentale	• creșterea predispoziției spre erori sau accidente de muncă; • dezvoltarea unui comportament inadecvat în raport cu colegii de muncă, superiorii, subordonații etc.
Efecte cognitive	• scăderea abilității de a adopta decizii raționale; • reducerea capacității de concentrare a atenției; • diminuarea intereselor profesionale; • creșterea intoleranței la critică etc.
Efecte fiziologice	• creșterea tensiunii arteriale; • apariția migrenelor; • apariția simptomelor digestive; • intensificarea tulburărilor de somn; • apariția tulburărilor de comportament alimentar; • reducerea imunității ce determină contactarea diferitor boli etc.
Efecte organizaționale	• sporirea absenteismului la locul de muncă; • creșterea insatisfacției în muncă; • reducerea loialității față de organizație; • creșterea fluctuației personalului etc.
Efecte economice	• reducerea productivității muncii; • creșterea cheltuielilor legate de absenteism; • creșterea cheltuielilor pentru recrutarea de noi angajați; • creșterea cheltuielilor de recuperare a angajaților etc.

Sursa: Elaborat de autor.

Prin urmare, stresul profesional are efecte dăunătoare atât de ordin fiziologic, cât și psihologic, iar pentru a le evita se impune identificarea prealabilă a cauzelor care provoacă stresul, astfel încât organizația să nu aibă de suportat sau să nu suporte consecințe financiare sau materiale.

Luând în considerație multitudinea efectelor negative ale stresului profesional asupra angajaților, în special, și asupra organizației, în general, MRU trebuie să se axeze și pe această dimensiune, prin elaborarea și aplicarea diferitor programe organizaționale care au drept scop diminuarea stresului profesional. Astfel, considerăm că implicarea MRU în procesul de elaborare și implementare a programelor organizaționale de reducere a stresului profesional ar viza următoarele **măsuri**:

- proiectarea adecvată a posturilor de muncă care să asigure un grad maxim de exercitare a cunoștințelor și competențelor profesionale de titularii acestora;
- conceperea activității profesionale în felul în care titularul postului să aibă un anumit nivel de responsabilitate, oferindu-i-se suficientă autoritate și permițându-i-se să participe la luarea deciziilor legate de activitatea și viitorul profesional al acestuia;
- stabilirea unui set de sarcini, suficient de variate și de dificile, pentru a menține în permanență interesul profesional al titularului postului;
- încurajarea managerilor în vederea adoptării stilurilor participative de conducere;
- stimularea spiritului de echipă, astfel încât membrii echipei să se susțină reciproc etc. [25; p. 32].

Stresul profesional este strâns legat de sindromul **burnout**. Potrivit cercetătorilor americani în domeniu C. Maslach și S. E. Jackson, burnout-ul reprezintă „un sindrom de epuizare emoțională, de depersonalizare și de reducere a realizării profesionale apărut la indivizii implicați profesional alături de alții” [204; p. 316].

În ultimul timp, specialiștii de RU vorbesc tot mai mult despre riscul instalării sindromului "burnout", ca rezultat al: suprasolicitării profesionale, oboselii cronice, stresului profesional etc. Sindromul burnout constă în epuizarea fizică, emoțională și psihică cauzată de expunerea excesivă și prelungită la situații stresante. Persoanele care suferă de sindromul burnout se simt presate de a răspunde cerințelor profesionale și, în timp, această acumulare constantă de stres conduce la pierderea interesului și a motivației care au stat cândva la baza activităților desfășurate la locul de muncă. Or, sindromul burnout, la fel ca și stresul profesional, conduce direct la scăderea productivității angajaților.

Așadar, putem constata că principala cauză a sindromului burnout este senzația de suprasolicitare profesională combinată cu subaprecierea eforturilor angajatului din partea superiorilor. Locul de muncă reprezintă un mediu important sau propice pentru dezvoltarea acestei afecțiuni. La fel, putem accentua că principalele cauze care conduc la apariția sindromului burnout în mediul profesional sunt:

- lipsa de recunoaștere profesională din partea superiorilor;
- recompensarea inadecvată pentru munca prestată;
- așteptări nerealiste sau incerte din partea managerului superior;
- desfășurarea unor activități monotone și repetitive care nu oferă satisfacții profesionale;
- munca sub presiune, realizată în mod constant sau într-un mediu profesional inadecvat etc.

Sindromul burnout a fost „alimentat” și mai mult de criza economică care a condus la reducerea numărului locurilor de muncă, fapt ce a determinat ca angajații rămași să fie nevoiți să muncească peste programul normal de muncă pentru a face față cerințelor profesionale, în felul acesta asigurând siguranța postului de muncă. Pericolul de a fi disponibilizat, care persistă practic în fiecare organizație, face ca tot mai mulți angajați să fie afectați de sindromul burnout.

O categorie de angajați care, mai devreme sau mai târziu, ar putea fi afectați de sindromul burnout sunt **workaholicii** sau dependenții de muncă. Workaholismul sau dependența de muncă a început să se observe mai pregnant printre angajații din companiile transnaționale din dorința de a demonstra managerilor superiori că sunt cei mai buni.

Având în vedere consecințele economice, sociale și psihice pe care le au stresul profesional și sindromul burnout asupra angajaților, considerăm că specialiștii de RU trebuie să se autosesizeze în problemă dată pentru a identifica cât mai rapid cauzele ce conduc la apariția acestor fenomene și, totodată, să inițieze și să implementeze, de comun acord cu managementul superior și cu specialiști din domeniul sănătății ocupaționale și al psihologiei muncii, diferite măsuri organizatorice care ar avea drept scop reducerea sau estomparea acestor fenomene în cadrul organizațiilor. La fel, putem constata că atât stresul profesional, cât și sindromul burnout, ca efecte negative, pot fi diminuate prin implementarea programelor de sănătate ocupațională, aspect despre care vom vorbi în continuare.

Sănătatea ocupațională

Datorită schimbărilor care au loc la nivel global, a crescut instabilitatea locurilor de muncă, fapt ce face ca angajații să fie supuși unor situații tot mai stresante. De asemenea, după cum am menționat deja, stresul profesional este „alimentat” și de presiunile venite din partea

managementului superior. Pentru a face față unei concurențe globale mai intense și mai evidente, care a devenit tot mai acerbă în ultimii ani, managementul superior înaintează pretenții din ce în ce mai mari față de performanțele angajaților. Or, suprasolicitarea angajaților sau orice efort suplimentar depus de angajat poate afecta starea de sănătate a acestuia. Astfel de situații au condus la dezvoltarea mai rapidă a unui domeniu conex MRU, cel al **sănătății ocupaționale**.

Potrivit OMS, **sănătatea** reprezintă „o bună stare fizică, psihică și socială” [385]. Există o relație reciprocă între starea de sănătate și capacitatea de muncă, individul sănătos prezentând o adaptare la muncă și o productivitate optimă, iar pe de altă parte, munca reprezintă sursa bunăstării sociale care influențează starea fizică [52; p. 258].

Promovarea sănătății în mediul profesional este o activitate derulată prin diferite programe, cu scopul de a ajuta angajații să mențină o stare optimă de sănătate, prin conștientizarea importanței problemei și adoptarea de schimbări benefice în stilul și în mediul de muncă.

Elaborarea și implementarea din partea subdiviziunii de RU a programelor de promovare a sănătății în mediul profesional demonstrează faptul că managementul superior al organizațiilor conștientizează rolul și semnificația acestora, deoarece au efecte economice benefice și anume:

- reducerea cheltuielilor legate de serviciile medicale;
- scăderea absenteismului și creșterea productivității muncii;
- sporirea moralului angajaților și atragerea mai rapidă a candidaților necesari;
- menținerea angajaților cu performanțe înalte;
- îmbunătățirea imaginii organizației;
- contribuția la sănătatea și bunăstarea resurselor umane etc.

În ultimii ani, a apărut un nou domeniu de activitate – **psihologia sănătății ocupaționale (PSO)** – aflat la intersecția dintre sănătatea ocupațională și psihologia organizațională. Domeniu relativ nou, psihologia sănătății ocupaționale capătă tot mai mult contur în cadrul organizațiilor, pornindu-se de la problemele cu care se confruntă angajații în mediul profesional. Potrivit cercetătorului englez M. Adkin, obiectul de studiu al psihologiei sănătății ocupaționale îl reprezintă **„mediile de muncă sănătoase, definite ca fiind acelea în cadrul cărora angajații, folosindu-și abilitățile și talentele, obțin performanțe înalte, satisfacții mari și o stare de bine din punct de vedere psihologic”** [372].

Interesul funcțiunii de RU față de psihologia sănătății ocupaționale pornește de la premisa că rezultatele recente obținute în acest domeniu contribuie la modernizarea politicilor de management

al RU. Dacă organizațiile consideră că RU sunt cea mai valoroasă investiție, acestea dovedesc nu doar interesul față de performanța angajaților, ci și interesul față de sănătatea și starea de bine a lor.

În opinia specialiștilor americani L. E. Tetrick și J. C. Quick, puntea de legătură între psihologia ocupațională și managementul resurselor umane a devenit actuală datorită interesului comun care nu vizează doar aspectele negative care duc la boală, absenteism sau insatisfacție în muncă, ci și aspectele pozitive, care îmbunătățesc calitatea vieții la locul de muncă și promovează sănătatea, siguranța și buna stare psihologică a angajaților [375]. Din cele prezentate, putem menționa că obiectivul MRU și al PSO îl reprezintă optimizarea atât a activităților angajaților, cât și a activității organizației. Acționând convergent, MRU și PSO permit obținerea anumitor beneficii legate de starea de sănătate a angajaților, în particular, și a organizației, în general. Adică, ceea ce este benefic pentru sănătatea și starea de bine a angajaților, este benefic și pentru organizație, și invers. În vederea realizării obiectivului comun - ***angajați sănătoși într-o organizație sănătoasă și de succes*** - considerăm că cea mai bună strategie este de a integra psihologia ocupațională în MRU.

În afară de sănătatea angajaților, în ultimii ani se vorbește tot mai mult de ***starea de bine a personalului***. În anul 2006, cercetătorii americani în domeniu M. J. Grawitch, M. Gottschalk și D. C. Munz defineau starea de bine ca „*fațete fizice, mentale și emoționale ale sănătății angajatului în interacțiune complexă, acționând pentru a afecta persoanele*” [247; p. 167]. În context organizațional, starea de bine cuprinde dimensiuni generale legate de muncă, cum ar fi satisfacția în muncă, atașamentul față de muncă etc., precum și dimensiuni specifice legate de relațiile interpersonale armonioase cu colegii, satisfacția față de salariul primit etc. În anul 2007, CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) definește starea de bine la locul de muncă prin crearea unui mediu care să promoveze o stare de mulțumire ce ar permite angajaților să se dezvolte și să-și atingă potențialul cel mai înalt pentru beneficiul lor și al organizației [374].

În anul 2008, CE, împreună cu partenerii sociali relevanți și părțile interesate, au semnat Pactul european pentru sănătate psihică și starea de bine, subliniind importanța sănătății psihice și a stării de bine pentru o UE puternică și competitivă [375]. Calitatea locului de muncă este corelată strâns și în mod pozitiv cu starea de bine. Printre numeroasele dimensiuni ale acesteia, calitatea intrinsecă a locului de muncă și perspectivele de carieră (siguranța locului de muncă, avansarea în carieră, calitatea contractului) au cel mai mare impact asupra stării de bine.

Sănătatea și starea de bine la locul de muncă sunt elementele cheie ale strategiei Europa 2020 pentru creștere, competitivitate și dezvoltare durabilă [375]. O economie sănătoasă depinde de o populație sănătoasă. Fără aceasta, angajatorii pierd din nivelul de productivitate al angajaților, iar

cetățenii sunt lipsiți de o potențială longevitate și calitate a vieții. Acest lucru este deosebit de important având în vedere dezbaterile în curs privind îmbătrânirea demografică a populației europene. Pornind de la cele menționate, putem constata că tot mai multe organizații la nivel mondial își orientează eforturile, prin funcțiunea de RU, în vederea creării unui echilibru între maximizarea productivității și riscul de epuizare din partea angajaților, care poate genera erori profesionale, având drept consecințe costuri financiare suplimentare sau demisii. Adoptarea unei abordări holistice ce stă la baza stării de bine, precum și dezvoltarea inițiativelor legate de aspectul dat și integrarea acestora cu alte politici de RU, pot asigura un anumit echilibru psihic și fizic tuturor angajaților organizației. Regăsirea stării de bine printre prioritățile managementului superior face ca organizația să fie mai productivă, mai atractivă și mai responsabilă pentru starea angajaților săi.

În funcție de modul cum specialiștii subdiviziunii de RU tratează aspectele cu caracter psihologic în cadrul organizațiilor, depinde nivelul de satisfacție sau insatisfacție profesională al angajaților. În *Figura 2.5* este prezentată corelația dintre elementele cu caracter psihologic și satisfacția sau insatisfacția profesională a angajaților.

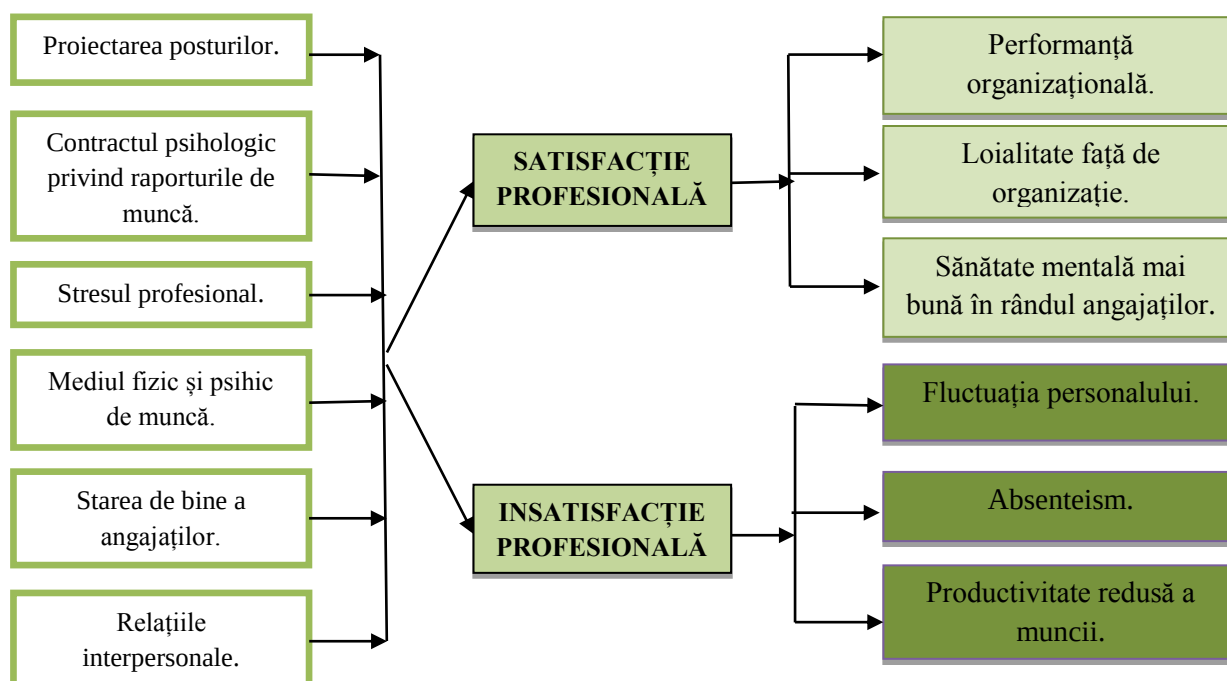


Fig. 2.5. Implicațiile elementelor psihologice asupra satisfacției sau insatisfacției profesionale a angajaților

Sursa: Elaborată de autor.

Așadar, aspectele cu caracter psihologic conduc, în cele din urmă, la efecte economice pozitive sau negative asupra activității organizației. De aceea, specialiștii subdiviziunii de RU, de

comun acord cu managementul superior, trebuie să găsească soluțiile potrivite pentru asigurarea unui nivel adecvat de satisfacție profesională tuturor categoriilor de angajați din cadrul organizației. În afară de aceasta, luarea în considerație a elementelor ce caracterizează dimensiunea psihologică a RU va conduce la asigurarea unui anumit nivel de confort psihologic al angajaților în cadrul organizațiilor.

2.3. Profilarea elementelor dimensiunii sociale în managementul resurselor umane

Una din preocupările majore ale 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 sunt orientate spre: îmbunătățirea condițiilor ergonomice, psihofiziologice, sanitaro-igienice și estetice în care angajații își desfășoară activitatea; securitatea și sănătatea muncii; respectarea drepturilor și garanțiilor sociale ale angajaților etc. [29; 336; 337; 355; 363; 371]. Aceasta face ca organizația 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

Având în vedere faptul că problemele de ordin social cu care se confruntă angajații în cadrul organizațiilor sunt de o mare diversitate, vom încerca să abordăm acele aspecte care devin tot mai evidente în ultimul timp, iar lipsa de soluții sau acceptarea tacită a acestora din partea specialiștilor de RU ar putea avea efecte negative asupra performanței economice a organizației.

Asigurarea șanselor egale

Asigurarea egalității șanselor presupune ca organizația să ofere șanse egale tuturor angajaților, indiferent de sex, vârstă, etnie, apartenență religioasă, statut familial etc. Potrivit legii Republicii Moldova cu privire la asigurarea egalității, se consideră discriminatorii următoarele acțiuni ale angajatorului:

- plasarea anunțurilor de angajare cu indicarea condițiilor și criteriilor care exclud sau favorizează anumite persoane;
- refuzul neîntemeiat de angajare a persoanei;
- refuzul neîntemeiat de admitere a unor persoane la cursuri de calificare profesională;
- remunerarea inegală pentru același tip și/sau volum de muncă;
- distribuirea diferențiată și neîntemeiată a sarcinilor de lucru, fapt ce rezultă din acordarea unui statut mai puțin favorabil unor persoane;

- hărțuirea [137].

O problemă legată de asigurarea șanselor egale care trebuie să se afle în vizorul specialiștilor de RU se referă la ***hărțuirea fizică și sexuală*** la locul de muncă [51; p. 250]. Deși, hărțuirea fizică reprezintă un aspect al relațiilor cu angajații dificil de controlat și de dovedit, organizația, prin subdiviziunea de RU, nu trebuie să ignore această problemă, ci, dimpotrivă, să aibă o atitudine tranșantă în acest aspect, pentru a eradica din start astfel de situații. Hărțuirea sexuală reprezintă o problemă care nu trebuie tolerată la locul de muncă, ci condamnată, în primul rând, de managementul superior al organizației, prin politica pe care o promovează în acest aspect.

La fel, asigurarea șanselor egale vizează și problema managementului diversității. În condițiile integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană și a deschiderii pieței muncii, managementul diversității va constitui o problemă cu care se vor confrunta tot mai mult specialiștii de RU. În opinia cercetătorilor englezi R. Kandola și J. Fullerton, diversitatea se compune din diferențe vizibile sau invizibile, determinate de factori care țin de vârstă, mediul de origine, sex, rasă, stare de sănătate, caracteristici personale și stil de muncă [6; p. 771]. Tratănd angajații prin prisma diversității, subdiviziunea de personal trebuie să asigure condiții pentru ca fiecare angajat să-și poată valorifica potențialul și să aducă o contribuție maximă la performanța organizației. De asemenea, managementul diversității ne permite să apreciem deosebirile dintre oameni și aptitudinile diferite pe care aceștia le investesc în munca pe care o prestează, fapt ce contribuie la crearea unui climat de muncă mai productiv și mai stimulat.

Pe măsură ce organizațiile își extind activitatea în afara granițelor naționale, problemele legate de aplicarea normelor universale (globale) în materie de etică și rolul relativismului cultural devin din ce în ce mai relevante. Pe viitor, multe din organizațiile autohtone s-ar putea confrunta cu diverse provocări interculturale legate de aplicarea acelor norme care să facă față dilemelor etice. În acest sens, cercetătorii americani în domeniu P. J. Dowling și D. E. Welch disting trei tipuri de abordări:

- ***relativismul etic***. Nu există norme universale aplicabile în toate culturile. Normele etice sunt specifice fiecărei culturi și sunt aplicate în funcție de context;
- ***absolutismul etic***. Există principii etice fundamentale ce trebuie aplicate indiferent de context. Această perspectivă etică acordă prioritate unui set de valori care nu se schimbă în funcție de circumstanțe. Absolutismul etic aplică propriile valori în toate contextele, indiferent de valorile locale;

- ***universalismul etic.*** Unele noțiuni, de bine sau de rău, transcend granițele culturale, sociale și religioase, devenind norme etice universale. Acestea sunt aplicabile în toate societățile, tuturor indivizilor și în toate organizațiile. Unica soluție pentru organizații, care s-a dovedit a fi interesantă, constă în definirea unui ansamblu de valori globale, aplicabile tuturor angajaților, indiferent de cultura, religia și apartenența etnică a acestora [15; p. 221].

În vederea asigurării echității, abordarea acestui subiect este destul de relevantă, deoarece impune o analiză complexă și diferențiată a tuturor aspectelor umane. Elaborarea și implementarea unui cod de etică la nivel organizațional ar conduce la evitarea eventualelor probleme sau conflicte de natură socială, legală și culturală cu care s-ar putea confrunta managerii de RU.

Prin urmare, asigurarea șanselor egale presupune tratarea corectă și obiectivă a angajaților, prin adoptarea unei abordări imparțiale, fapt ce ar conduce la excluderea discriminării persoanelor în procesul de angajare, promovare, instruire profesională sau salarizare. Elaborarea și implementarea unui cod de etică reprezintă un imperativ pentru toate organizațiile, misiunea căruia ar consta în asigurarea unui comportament profesionalist și integru pentru toți angajații.

Sănătatea angajaților

Sănătatea angajaților poate fi tratată nu doar sub aspect psihologic, ceea ce de fapt am realizat în paragraful precedent, ci și sub aspect social. La fel, problema securității și sănătății angajaților este reglementată în Republica Moldova prin legislația în vigoare [94; 138; 139; 147; 148; 149]. Conștientizarea dimensiunii sociale a securității și sănătății angajaților l-a determinat pe André Malraux să afirme: „O viață nu valorează nimic. Nimic nu valorează cât o viață” [154; p. 543]. Pornind de la relevanța acestei activități în MRU, cercetătorul Alli Benjamin menționa că sănătatea profesională vizează următoarele obiective:

- menținerea și promovarea sănătății angajaților și a capacității lor de muncă;
- îmbunătățirea mediului de muncă care să devină favorizant siguranței și sănătății profesionale;
- dezvoltarea organizațiilor și culturii acestora într-o direcție care să sprijine sănătatea și securitatea la locul de muncă și care să promoveze un climat social pozitiv [52; p. 258].

Responsabilitatea managerilor și specialiștilor de RU în materie de sănătate profesională constă în monitorizarea și evaluarea gradului în care aceasta este asigurată angajaților, precum și elaborarea de măsuri adecvate pentru a preveni morbiditatea la locul de muncă [62; p. 131].

În cazul organizațiilor mari, există personal medical care are menirea de a îndeplini două funcții de bază: de prevenire și de aplicare a tratamentului de specialitate. Funcția de prevenire este

mai importantă, cu precădere pentru evitarea bolilor profesionale. În acest context, rolul medicinei muncii este unul de o semnificație deosebită, dar care în Republica Moldova, spre deosebire de țările membre ale UE, este slab dezvoltată, fără a exista o infrastructură bine conturată. Funcția clinică se ocupă direct de accidente și bolile profesionale. În cazul dat, medicii administrează tratamentul necesar pentru vindecarea rănilor sau a bolilor contractate la locul de muncă. Aceste funcții nu interferează cu atribuțiile medicului de familie, care se ocupă de alte afecțiuni decât cele legate de munca angajatului.

Atunci când vorbim de sănătatea angajaților trebuie luată în considerație și problema fumatului la locul de muncă. Politica privind fumatul la locul de muncă are în vedere crearea unui climat de muncă sănătos și eficient, precum și evitarea conflictelor între fumători și nefumători. Abordând problema sănătății angajaților, trebuie luat în considerație și consumul de alcool sau de alte substanțe cu efect dăunător asupra individului. Ignorarea acestor probleme din partea managementului superior al organizației ar putea avea efecte negative, economice și sociale, cum ar fi: absenteismul, reducerea performanței în muncă, relații interpersonale tensionate etc. Faptul că unii angajați recurg la consumul de substanțe nocive ar putea fi și consecința unor probleme de la locul de muncă, pentru care angajatorii ar trebui să-și asume o parte din responsabilitate. Așadar, asigurarea sănătății angajaților reprezintă o problemă și cu caracter social de care trebuie să fie preocupate organizațiile, pentru a evita consecințele economice ce ar putea fi mult mai grave.

Organizarea muncii

Un alt aspect cu tentă socială de care este preocupată subdiviziunea de RU se referă la organizarea muncii, în general, și a programului de muncă, în special. În condițiile dezvoltării societății informaționale, a automatizării și robotizării proceselor de producție, precum și a dezvoltării accentuate a sferei serviciilor, programul tradițional de muncă nu mai reprezintă un element obligatoriu pentru o bună parte din organizații. În vederea creării unui confort angajaților, dar și a îndeplinirii obligațiilor familiale din partea acestora, multe organizații au implementat programe de muncă flexibile sau au dezvoltat telemunca, ca modalitate de organizare a muncii.

Menținerea echilibrului dintre viața personală și cea profesională este esențială pentru orice categorie de angajați din cadrul organizației. Indiferent de poziția ocupată în organizație, perioada de repaus și/sau detașare de la locul de muncă este necesară și, se poate spune, chiar igienică.

Programul flexibil de muncă presupune că angajatul are ore diferite de începere și încheiere a programului de muncă, ca și pentru pauza de odihnă, ceea ce permite organizației menținerea unui program prelungit de activitate [180; 371]. Prin implementarea programelor flexibile de muncă,

organizația beneficiază de satisfacția cu care personalul se prezintă la muncă și, totodată, crește ca valoare brand-ul de bun angajator. Deși, la prima vedere, programul flexibil de muncă are o conotație socială, acesta oferă organizațiilor o multitudine de avantaje sau beneficii economice. În acest sens, putem menționa:

- administrarea mai eficientă a costurilor cu angajații;
- reducerea absenteismului, rezultat în urma oferirii angajaților a posibilităților de rezolvare a problemelor personale;
- sporirea creativității și a satisfacției de la locul de muncă;
- creșterea posibilității de a face față mai ușor stresului;
- asigurarea sistemului „*câștig-câștig*” pentru angajați și organizație etc.

Telemunca reprezintă o altă formă de organizare a muncii. Cercetătorul în domeniu Jack Nilles, supranumit „părintele teleworking-ului”, definește telemunca ca „fenomen ce are loc atunci când acțiunea muncii implică orice formă de substituție a transportului către locul de muncă, cu utilizarea tehnologiei informației sub forma telecomunicațiilor și/sau a computerelor, fapt ce conduce la transferul muncii către angajat” [386].

În același timp, Acordul-cadru european privind telemunca, încheiat la Bruxelles în anul 2002 între partenerii sociali, definește **telemunca** ca fiind “acea formă de organizare sau/și de realizare a muncii utilizând tehnologiile informatice în cadrul unui contract sau a unei relații de muncă, în care activitatea profesională - ce ar putea fi desfășurată, în egală măsură, în localurile angajatorului - este efectuată în afara acestora, în mod regulat” [387]. Scopul Acordului-cadru european este modernizarea organizării muncii și flexibilizarea vieții sociale, realizând astfel un echilibru între flexibilitatea și securitatea muncii. De aceea, în funcție de evoluțiile care au loc pe piața muncii, este de așteptat ca UE să adopte și alte reglementări ale telemuncii. Costurile și facilitățile oferite angajaților sunt principalele avantaje ale telemuncii. Cu toate acestea, managerii de RU trebuie să ia în considerație și dezavantajele acestei forme de organizare a muncii și anume: contactul slab cu organizația; dificultățile de comunicare cu personalul de pe același nivel ierarhic sau de pe niveluri ierarhice diferite; accesul dificil la resurse materiale conduc în continuare la o abordare precaută a telemuncii. În anumite domenii de activitate și pentru diferite categorii de angajați, formele flexibile de muncă pot constitui o alternativă atrăgătoare, convenabilă și, mai ales, profitabilă atât pentru organizație, cât și pentru angajat. În funcție de specificul de activitate al organizației, pot fi implementate diferite forme de telemuncă. În *Tabelul 2.3* sunt prezentate formele telemuncii și caracteristicile definitorii ale acestora.

Tabelul 2.3. Formele telemuncii și caracteristicile definitorii ale acestora

Forme de telemuncă	Caracteristici definitorii
Telemunca ocazională	Se referă la acei angajați care își desfășoară activitatea, în principal, la sediul organizației și, ocazional, o zi pe săptămână, de exemplu, la domiciliu.
Telemunca semimobilă	Comparativ cu forma anterioară, implică o mobilitate sporită a angajaților față de un spațiu fix de muncă, dar presupune, în continuare, o legătură permanentă cu biroul fizic, după un program prestabilit.
Telemunca cu program aleatoriu	Combină munca la domiciliu cu cea de la sediul organizației în proporții diferite. Angajații vin la serviciu aleator, în funcție de necesitățile curente ale sarcinilor primite.
Telemunca la domiciliu	Presupune translația biroului tradițional de la sediul organizației la domiciliul angajatului, cu toate dotările necesare pe care le implică funcția și genul de muncă ale persoanei respective: mobilier, calculator legat în rețea, telefon, fax, copiator și alte dotări specifice muncii prestate. Angajații își creează un birou dotat complet în propria casă.

Sursa: Elaborat de autor pe baza informațiilor din [386, 387].

În urma cercetărilor efectuate, putem constata că din toate formele de telemuncă, munca la domiciliu este cel mai frecvent utilizată și pe deplin acceptată de angajați, întrucât aceștia au posibilitatea să-și aleagă, în mod individual, intervalul de timp în care să-și onoreze obligațiunile profesionale și cele familiale. La fel, se reduc cheltuielile pentru deplasarea angajatului la locul de muncă.

Diversitatea culturală

Diversitatea culturală reprezintă un alt element al dimensiunii sociale pe care trebuie să-l ia în considerație managerii de RU. Este o problemă care nu a fost abordată de cercetătorii autohtoni în mediul profesional dar care poate avea implicații deosebite asupra comportamentului profesional al tuturor angajaților. Necesitatea abordării diversității culturale a RU în organizațiile autohtone pornește de la ideea că RM reprezintă un stat multietnic care îmbină culturi diferite. Prin urmare, forța de muncă afiliată diferitor etnii, respectiv culturi, se regăsește în același mediu profesional care poate avea consecințe dacă nu este abordată corect de MRU. Luând în considerație importanța acestui aspect, pentru început vom prezenta conceptul de cultură. În opinia cercetătorului elvețian E. Schein, **cultura** „reprezintă modalitatea prin care un grup de persoane rezolvă problemele cu care se confruntă în mod obișnuit sau în situații limită” [132; p. 29]. La rândul său, cercetătorul olandez G. Hofstede menționează că „cultura poate fi considerată ca o programare colectivă a gândirii care ne face să acceptăm norme și valori împreună cu membrii unui grup (organizație, națiune) și să nu acceptăm alte norme și valori împreună cu membrii altui grup (organizație, națiune) [132; p. 29]. Totodată, cercetătorul român M. Năstase definește cultura ca „totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor dominante care sunt transmise

generațiilor următoare, întrucât reprezintă modul firesc de a gândi, simți și a acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției acesteia” [15; p. 63].

În afară de faptul că RM reprezintă un stat multiethnic, pe măsura continuării procesului de globalizare și sporirii migrației internaționale a forței de muncă, necesitatea abordării culturii la nivelul organizațiilor devine iminentă, deoarece diversitatea culturală va spori și mai mult. Necesitatea abordării diversității culturale trebuie privită și din perspectiva repatrierii forței de muncă autohtonă care, activând de mai mulți ani în străinătate, a însușit noi valori, atitudini și comportamente. Organizațiile autohtone care vor dori să recruteze această categorie de RU vor trebui să țină cont și de acest aspect în procesul de administrare a personalului. În acest context, organizațiile din RM vor trebui să recurgă la elaborarea de politici specifice pentru a facilita integrarea respectivei forței de muncă și a beneficia de aceasta prin obținerea unor performanțe cât mai mari. La fel, necesitatea abordării diversității culturale în organizațiile autohtone va deveni și mai relevantă, pe măsura sporirii numărului RU din străinătate care activează în RM. Or, în capitolul 3 este arătat că forța de muncă străină cu drept de muncă în RM este în creștere.

Serviciile sociale

Argumentul social în favoarea serviciilor pentru angajați este cel mai convingător, însă există și argumente cu caracter economic. Stimularea angajamentului asumat și îmbunătățirea moralului angajaților poate să nu producă efecte pe măsură sau să nu conducă la creșterea reală a productivității muncii. În orice caz, atât managementul superior, cât și specialiștii de RU, trebuie să conștientizeze faptul că, chiar dacă serviciile sociale nu asigură o performanță individuală mai mare, acestea limitează reducerea ei. Faima că o organizație are grijă de proprii angajați este un alt argument practic în favoarea serviciilor sociale. Grijă acordată salariaților întărește percepția publicului că este un bun angajator, ceea ce îi permite să recruteze personal cu performanțe înalte.

În funcție de politica promovată în acest domeniu, considerăm că organizațiile pot oferi două tipuri de servicii sociale: **individuale** și **colective**. Serviciile individuale presupun activități acordate de la angajat la angajat după ce se constată existența unei nevoi acute, cu un pronunțat caracter social, când ajutorul este absolut necesar și imposibil de obținut în condiții eficiente din alte surse, iar situația beneficiarului are șanse să se amelioreze ca urmare a asistenței oferite. Principiul confidențialității este un element esențial în cazul serviciilor sociale individuale. Subdiviziunea de RU trebuie să-și asume responsabilitatea necesară pentru asigurarea confidențialității angajaților care au beneficiat de astfel de servicii. Orice asistență sau consultanță își pierde sensul, dacă persoana în cauză vede în aceasta o cale prin care problemele sale personale devin cunoscute celor

din jur, eventual chiar în detrimentul carierei sale profesionale. **În opinia noastră**, serviciile sociale acordate angajaților pot fi exprimate printr-un șir de facilități care au drept scop asigurarea confortului social în mediul profesional. Efortul comun al managementului superior și al subdiviziunii de RU trebuie realizat, conștient și permanent, pentru îmbunătățirea confortului social în mediul de muncă și menținerea echilibrului între viața profesională și cea personală, ca mijloc de sporire a motivației și de îmbunătățire a rezultatelor. Analizând literatura de specialitate, am constatat că organizațiile acordă diferite facilități, cu caracter social având efecte economice asupra angajaților, care, în cele din urmă, contribuie la îmbunătățirea calității vieții profesionale a acestora (Figura 2.6).

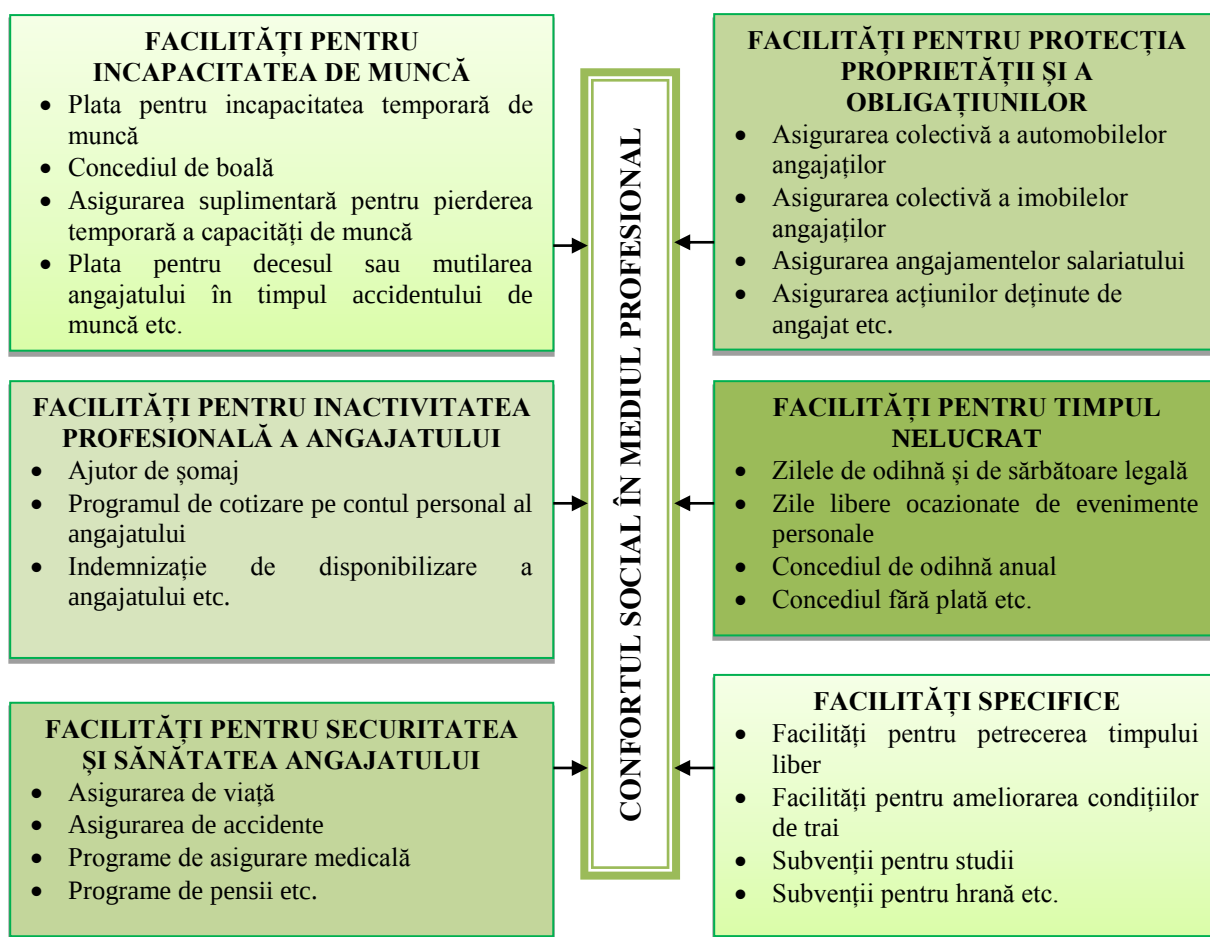


Fig. 2.6. Facilități ce contribuie la asigurarea confortului social al angajaților
Sursa: Elaborată de autor având la bază [16, 91, 343, 365].

După cum rezultă din *Figura 2.6*, organizațiile pot iniția și implementa diferite facilități orientate spre asigurarea confortului social al angajaților. Multitudinea facilităților au fost grupate în șase categorii: facilități pentru incapacitatea de muncă, facilități pentru inactivitatea profesională a angajatului, facilități pentru securitatea și sănătatea angajaților, facilități pentru protecția proprietății

și a obligațiilor, facilități pentru timpul nelucrat și facilități specifice. Aceasta demonstrează faptul că organizația nu este indiferentă de propriii angajați și de problemele cu care aceștia se confruntă. Deși, în vederea asigurării unui anumit nivel al confortului social în mediul profesional se impune un efort financiar din partea organizațiilor, **în opinia autorului**, acesta ar putea fi „compensat” prin performanțe profesionale mai înalte obținute de angajați, precum și prin angajamentul și loialitatea acestora. La fel, facilitățile prezentate în *Figura 2.6* conduc la reducerea cheltuielilor legate de asigurarea cu RU, dar și la o motivare suplimentară a angajaților, aspecte la care am făcut referință în paragraful 1 al acestui capitol.

Asupra calității vieții profesionale influențează nu doar elementele cu caracter social aplicate angajaților, dar și un șir de elemente cu caracter economic și psihologic, despre care am vorbit în paragrafele precedente. Dacă elementele cu caracter economic și social implică eforturi financiare mai mari din partea organizației, în cazul celor cu caracter psihologic se pune mai mult accentul pe atitudinea managementului superior și a funcțiunii de RU față de problemele în cauză și pe cât de relevante sunt pentru organizație.

Nivelul calității vieții profesionale depinde de gradul de satisfacție profesională a angajatului. Cu cât gradul de satisfacție profesională a angajatului va fi mai înalt cu atât nivelul calității vieții profesionale va fi mai mare. Satisfacția în muncă poate viza un șir de elemente: salariul de bază, beneficiile, facilitățile, condițiile de muncă, relațiile interpersonale etc. Elementele menționate sunt caracteristice celor trei dimensiuni care au fost prezentate în prezentul capitol. Din perspectivă psihosociologică, satisfacția muncii sau profesionale apare ca rezultat al diferenței dintre ceea ce angajații obțin ca recompensă a muncii și ceea ce estimează că ar trebui să obțină. În opinia cercetătorului român C. Zamfir, satisfacția muncii poate fi exprimată astfel:

$$Sm = \frac{Bo - E}{Bo} \quad (8)$$

în care,

Bo – ceea ce angajații obțin real în muncă;

E – ceea ce angajații estimează că ar trebui să obțină;

Dacă:

$Bo = E$ - rezultă o satisfacție deplină în muncă;

$Bo < E$ - se instalează o stare de insatisfacție care este cu atât mai puternică, cu cât diferența este mai mare;

$Bo > E$ - rezultă o stare de disconfort, culpabilitate [203; p. 98].

Prin urmare, satisfacția în muncă este influențată de un șir de factori atât de natură economică, cât și psihosocială, care derivă din diverse tipuri de relații dintre: angajat și colegi, angajat și muncă, angajat și recompensă, angajat și sarcini de muncă etc. Toate acestea influențează motivația, performanța profesională, fluctuația personalului și absenteismul, elemente cu efecte economice nefavorabile pentru organizație.

Generalizând asupra celor trei dimensiuni ale RU – economică, psihologică și socială – prezentate mai sus, am elaborat modelul multidimensional al MRU (*Figura 2.7*).

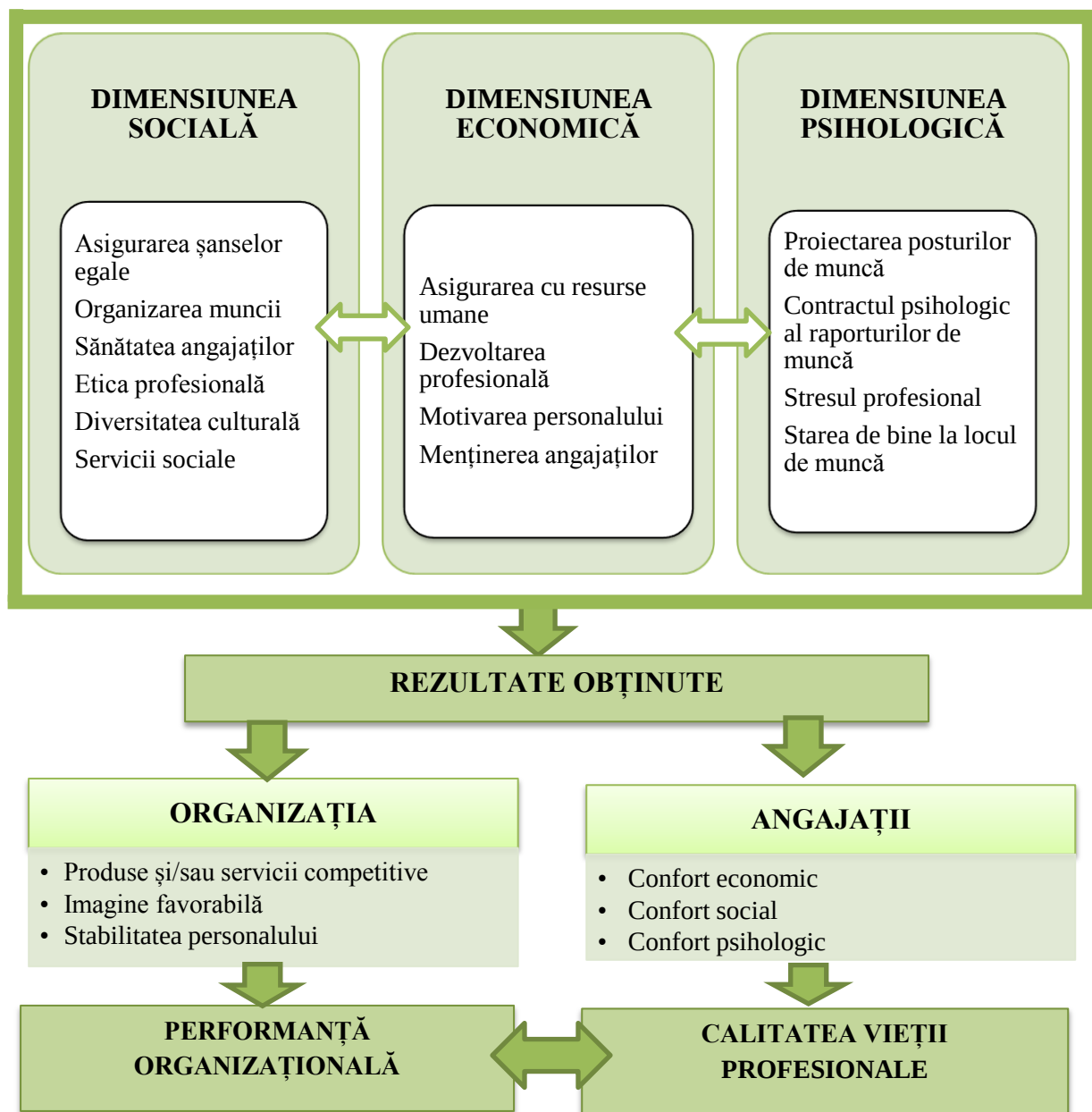


Fig. 2. 7. Modelul multidimensional al managementului resurselor umane

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.

2.4. Preocupări ale dimensiunii geopolitice asupra resurselor umane la nivel național și organizațional

Amplificarea procesului de globalizare și progresele înregistrate în domeniul RU ne determină să recunoaștem MRU ca fiind unul dintre cei mai importanți factori ai succesului. Pe măsura sporirii competiției internaționale crește în continuare importanța MRU pentru a ține seama tot mai mult și de dimensiunile internaționale ale acestuia. [32; p. 211].

Evoluțiile demografice și ale forței de muncă, condițiile economice mondiale, cadrul legislativ, dezvoltarea tehnologică etc. sunt provocări cărora organizațiile trebuie să le facă față. Având în vedere că aceste provocări influențează direct RU și nevoile unei organizații de a supraviețui și de a fi competitivă, este necesară reconsiderarea funcțiunii de RU într-un mediu internațional. În condițiile deschiderii spre exterior a economiei RM și a creării unui climat investițional atractiv pentru potențialii investitori străini, este nevoie de abordarea RU din perspectivă geopolitică [73; p. 211].

Anterior abordării geopolitice a RU, este necesar să concretizăm anumiți termeni ce caracterizează această dimensiune. În opinia cercetătorului Yves Lacoste, reprezentant al școlii franceze, „geopolitica reprezintă știința care studiază interacțiunile dintre politică și teritorii, rivalitățile sau tensiunile care determină originea sau dezvoltarea lor asupra teritoriilor” [285; p. 6]. Într-o altă abordare, cercetătorul american P. O. Sullivan, consideră că "geopolitica este o disciplină universitară care studiază geografia relațiilor dintre deținătorii puterii, fie că sunt șefi de state, fie organizații transnaționale" [384].

Geopolitica RU poate fi abordată atât sub aspect cantitativ, cât și calitativ. Sub aspect cantitativ, geopolitica RU studiază raportul dintre populație și teritorii [216; p. 11]. 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.

Sub aspect calitativ, geopolitica RU vizează, în special, nivelul de sănătate și cel de educație al populației [216; p. 12]. De asemenea, este analizată forța de muncă sub aspect teritorial și sectorial, precum și dacă nivelul de dezvoltare economică al țării corespunde potențialului său de dezvoltare. Aspectul calitativ al geopoliticii RU mai vizează raportul de ordin sociologic și cultural dintre resurse umane și teritorii. Aceasta ne permite să constatăm dacă țara este una omogenă sau este alcătuită din mai multe comunități etnice, lingvistice, religioase etc. Cu referință la Republica Moldova, dacă din punct de vedere religios putem considera că este o țară omogenă, deoarece mai bine de 90% din populație se consideră ortodoxă, apoi din punct de vedere etnic, situația este puțin alta. Deși, majoritatea populației este de origine română, există și alte comunități etnice cum ar fi: ucrainenii, rușii, găgăuzii etc.

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” [285; p. 7].

Așadar, putem conchide că geopolitica resurselor umane poate fi definită ca arta de a governa RU în funcție de teritorii, luând în considerație aspectele demografice și ale migrației, cele de sănătate și sociale, precum și cele educaționale și de instruire profesională, integrate în politicile de resurse umane elaborate la nivel național și organizațional. În vederea demarării oricărui proiect investițional, companiile străine trebuie să acumuleze cât mai multă informație referitoare la:

- particularitățile sistemului educațional, a sistemului de învățământ superior și a celui de formare profesională, fapt ce reflectă calitatea diplomelor sau actelor de studii eliberate;
- politicile de imigrare a forței de muncă;
- particularitățile legislației muncii și a celor legate de discriminare la locul de muncă;
- aspectele etnice, lingvistice și religioase ale RU și impactul lor asupra activității profesionale;
- aspecte legate de sănătatea RU și cele referitoare la protecția socială;
- așteptările populației în ceea ce privește responsabilitatea socială și de mediu din partea investitorului străin;
- climatul de afaceri ce predomină în țară etc.

Indiferent de tipul investițiilor în care se implică companiile străine – cumpărare-achiziționare, luarea prin concesionare, crearea unei noi întreprinderi sau construcția infrastructurii – putem distinge patru categorii de RU pe care țara gazdă ar trebui să le pună la dispoziția acestora:

- angajați temporari pentru construcția noilor capacități de producție;
- salariați permanenți pentru întreprinderea nou creată;
- angajați care ocupă locuri de muncă indirecte necesare noii exploatații: angajați subcontractați și angajați ai organizațiilor furnizoare;
- angajați ce ocupă posturi de muncă provocate sau induse de noua exploatație, se referă la prestarea serviciilor publice sau private angajaților și membrilor familiilor acestora (unități de comerț, servicii de sănătate, transport public sau privat etc.) [216; p. 75].

În *Tabelul 2.4* sunt prezentate necesitățile de RU în funcție de tipul investițiilor realizate de o companie în străinătate.

Tabelul 2.4. Necesitatea de RU în funcție de tipul investițiilor

Tipul investițiilor \ Resurse umane	Angajați temporari pentru construcție	Angajați permanenți ai exploatației	Angajați pentru locurile de muncă indirecte	Angajați pentru locurile de muncă induse
Cumpărare – Achiziționare	Nu.	Reangajarea sau restructurarea resurselor umane existente.	Reluarea sau renegocierea contractelor cu subcontractorii sau furnizorii.	Lipsa sau puține locuri de muncă induse.
Concesionare	Da, pentru investirea în infrastructura necesară.	Angajarea, reangajarea sau restructurarea RU în funcție de exploatațiile existente.	Crearea, reluarea sau restructurarea subcontractorilor și a furnizorilor.	Noi locuri de muncă induse de extinderea sensibilă a exploatației.
Crearea unei noi exploatații	Da, în funcție de dimensiunea noii exploatații.	Crearea de noi locuri de muncă.	Da, în funcție de importanța exploatației nou create.	Da, în funcție de importanța exploatației create.
Construcția infrastructurii	Da.	Nu.	Da, însă limitate în faza de construcție.	Da, însă limitate în faza de construcție.

Sursa: [285; p. 30].

Din *Tabelul 2.4* putem constata că, indiferent de calibrul investitorului străin și de domeniul investițional, în vederea asigurării bunei desfășurări a activității, acesta are nevoie de mai multe categorii de angajați care dețin diferite meserii și nivele de calificare.

Luând în considerație diversitatea meseriilor și profesiilor de care ar avea nevoie un potențial investitor străin pentru a-și extinde afacerile în RM, este nevoie ca autoritățile publice centrale să evalueze, calitativ și cantitativ, situația reală a forței de muncă, nu doar la nivel național, dar și la cel regional sau local, pentru a vedea în ce măsură ar putea acoperi necesitățile de RU de care acesta ar avea nevoie. Or, avem exemplul companiei Lear Corporation, cel mai mare producător de huse

pentru automobile. Activând în ZEL Ungheni, compania urma să creeze o nouă unitate de producție în Strășeni, însă a renunțat la ideea extinderii afacerii în RM. Unul din motive a fost și deficitul de forță de muncă calificată [73; p. 263]. Prin urmare, atunci când vorbim de un climat investițional favorabil trebuie să avem în vedere și asigurarea din punct de vedere cantitativ și calitativ a necesarului de RU în aspect teritorial, ceea ce, de fapt, reprezintă geopolitica RU.

În vederea evitării unor astfel de probleme, în prealabil, se impune o analiză globală a RU atât la nivel național, cât și în aspect teritorial. De fapt, analiza în cauză trebuie să vizeze necesitățile, disponibilitățile și inadvertențele existente în ceea ce privește forța de muncă necesară de care ar avea nevoie un investitor străin pentru construcția și exploatarea unor noi capacități de producție. În cazul dat, investitorul străin va face o evaluare a competențelor profesionale disponibile din țară, comparându-le cu necesitățile proiectului. De altfel, această analiză poate viza și întreprinderile naționale, în calitate de solicitanți de forță de muncă de pe piața muncii. În acest sens, investitorii străini realizează studii de fezabilitate pentru a evalua în ce măsură ar putea realiza proiectul propus cu RU din țara gazdă sau va trebui să identifice forța de muncă necesară în alte țări. În mare parte, studiul realizat de investitorii străini vizează patru aspecte.

1. Determinarea necesităților cantitative și calitative în ceea ce privește ocupațiile și competențele profesionale. Se pune accentul, în primul rând, pe abordarea standard a ocupațiilor. O ocupație standard cuprinde un ansamblu de sarcini de muncă omogene ce trebuie realizate, precum și competențele profesionale necesare ce corespund unui anumit nivel de calificare. Fiecare ocupație standard necesită o analiză separată în vederea definirii principalelor sarcini ce urmează a fi realizate și a competențelor profesionale, în funcție de care să se realizeze recrutarea candidaților.

Spre deosebire de faza de exploatare, în faza de construcție, investitorul ar putea avea nevoie de un număr mult mai mare de angajați ce corespund diferitor nivele de calificare și cu un număr variat de meserii. Însă, aceasta depinde de dimensiunea și valoarea proiectului pe care dorește să-l inițieze investitorul. În ceea ce privește competențele profesionale, putem evidenția trei categorii:

- *tehnice*, specifice fiecărei ocupații standard;
- *de securitate și sănătate în muncă*;
- *antreprenoriale și manageriale*, necesare managerilor din țara gazdă.

2. Identificarea competențelor disponibile.

Este nevoie de o evaluare a competențelor profesionale necesare atât în faza de construcție, cât și în cea de exploatare, precum și o evaluare a competențelor profesionale existente pe piața autohtonă a muncii. Nivelul de exigențe a investitorului străin în materie de competențe

profesionale ar putea fi diferit față de cel existent pe piața autohtonă a muncii. Aceasta ne face să constatăm că sistemul național de învățământ profesional pregătește specialiști și meseriași a căror competențe profesionale nu corespund cerințelor actuale de dezvoltare a societății și exigențelor internaționale. Or, dacă ne referim la școlile de meserii, instruirea practică a tinerilor se realizează la echipamente și tehnologii depășite, fapt ce ne permite să constatăm că aceștia din start nu au competențele profesionale necesare pentru a face față exigențelor de pe piața muncii. Sub aspect cantitativ, evaluarea competențelor profesionale la nivel național se realizează prin numărul diplomelor sau al actelor de studii eliberate anual de instituțiile de învățământ superior sau profesional.

3. Diagnosticul sistemului de instruire profesională inițială și continuă la nivel național.

Investitorul evaluează sistemele de formare profesională inițială și de instruire profesională continuă existente în țară. Acest diagnostic îi permite investitorului să aprecieze posibilitățile și capacitățile de formare și perfecționare profesională pentru anumite meserii sau specialități de care va avea nevoie pe viitor, precum și cele de recalificare a forței de muncă disponibilă.

Demersurile metodologice aplicate de investitor se referă la:

- *evaluarea sistemului de instruire profesională inițială și continuă.* Vizează, în special, meseriile și specialitățile de care investitorul va avea nevoie pentru implementarea proiectului său, precum și: metodele de instruire profesională aplicate, nivelul de calificare al formatorilor, echipamentul utilizat în procesul de instruire etc.
- *flexibilitatea sistemului de instruire profesională.* Se caracterizează prin faptul dacă instituțiile de învățământ profesional sunt disponibile să modifice sau să ajusteze programele de studii în funcție de cerințele investitorului.

4. Elaborarea unui plan de dezvoltare a competențelor profesionale. Prin elaborarea unui astfel de plan, investitorul concretizează categoriile de angajați de care va avea nevoie, precum și efectivele de personal necesare la fiecare etapă a proiectului investițional.

În funcție de situația înregistrată în materie de competențe profesionale la nivel național sau regional, la un moment dat, investitorul poate decide asupra implementării unui plan de recrutare sau de perfecționare profesională a personalului. Planul de recrutare a personalului este aplicat în cazul când pe piața autohtonă a muncii există suficientă forță de muncă cu competențe profesionale necesare investitorului. Planul de perfecționare sau de recalificare profesională este aplicat în cazul când competențele profesionale ale forței de muncă existente pe piața autohtonă a muncii nu corespund cerințelor investitorului. Datorită situației create la nivel național sau regional,

investitorul ar putea decide asupra inițierii propriu-zise a activității sale într-o țară străină pentru o dată ulterioară. În afară de aceasta, în vederea luării deciziei de a investi într-o țară străină, investitorul mai analizează un șir de **indicatori generali** ce caracterizează nivelul de dezvoltare a țării (Tabelul 2.5), precum și o multitudine de **aspecte specifice** ce vizează MRU, reglementate la nivel național (Tabelul 2.6).

Tabelul 2.5. Unii indicatori economici și sociali generali analizați de investitorii străini

N. o.	Denumirea indicatorului	Caracteristici definitorii
Indicatori sociali		
1.	Rata medie anuală de creștere a populației.	În baza piramidei vârstelor, se poate determina dacă este vorba de o țară cu populație îmbătrânită sau invers.
2.	Rata medie anuală de creștere a populației active.	Reprezintă un indicator ce caracterizează forța de muncă disponibilă în fiecare an.
3.	Populația activă.	Cuprinde populația cu vârsta cuprinsă între 15 și 64 de ani.
4.	Rata de analfabetizare a populației cu vârsta de 15 ani și mai mult.	Este un indicator ce exprimă nivelul mediu de dezvoltare educațională a populației.
5.	Numărul anual de emigrări internaționale ale cetățenilor moldoveni.	Exprimă valoarea absolută a cetățenilor moldoveni care au plecat în străinătate în anul de referință și poate fi dezagregat pe vârste, studii, țări etc.
6.	Numărul anual de imigrări internaționale în Republica Moldova.	Exprimă valoarea absolută a cetățenilor străini care au venit în Republica Moldova în anul de referință și poate fi dezagregat pe vârste, studii, țări etc.
7.	Rata brută de emigrare.	Reprezintă raportul dintre numărul anual de emigrări și numărul mediu anual al populației (per 1000 de locuitori), exprimat procentual.
8.	Rata brută de imigrare.	Se calculează ca raport dintre numărul anual de imigrări și numărul mediu anual al populației (per 1000 de locuitori), exprimat procentual.
9.	Rata netă a migrației.	Reprezintă diferența între rata brută de imigrare și rata brută de emigrare (per 1000 de locuitori), exprimat procentual.
10.	Rata de creștere a emigrărilor internaționale a cetățenilor moldoveni.	Exprimă numărul de cetățeni moldoveni care au emigrat pe parcursul anului curent raportat la același indicator pentru anul precedent, exprimat procentual.
11.	Rata de creștere a imigrărilor străine.	Exprimă numărul de cetățeni străini care au imigrat în Republica Moldova pe parcursul anului curent raportat la același indicator pentru anul precedent, exprimat procentual.
12.	Rata de urbanizare.	Determină raportul dintre populația stabilă care locuiește în mediul urban în totalul populației stabile, exprimat procentual.
Indicatori economici		
13.	PIB pe cap de locuitor.	Caracterizează nivelul de dezvoltare a țării și nivelul mediu real de viață.
14.	Rata șomajului.	Reprezintă raportul dintre numărul șomerilor definiți conform criteriilor Biroului Internațional al Muncii (BIM) și populația activă totală, exprimat procentual.
15.	Rata de ocupare.	Exprimă raportul dintre populația ocupată în vârstă de 15 ani și peste și totalul populației de aceeași grupă de vârstă, exprimat procentual.
16.	Nivelul investițiilor străine în țară.	Reprezintă un indicator ce exprimă atractivitatea economică a țării și potențialul său de dezvoltare economică.
17.	Nivelul salariului mediu pe economie.	Reprezintă raportul dintre suma plăților acordate salariaților și numărul mediu de salariați.

Sursa: Elaborat de autor.

Analizând setul de indicatori prezentat în *Tabelul 2.5*, fiecare investitor constată în ce măsură proiectul înaintat poate deveni fezabil. Fiecare indicator poate avea implicații mai mari sau mai mici asupra demarării proiectului investițional. Analizând în dinamică indicatorii din tabelul respectiv, investitorul poate constata și anticipa eventualele probleme cu care s-ar putea confrunta în perioada ulterioară. În afară de aceasta, investitorul poate compara indicatorii respectivi la nivel național și regional, în funcție de locația aleasă pentru demararea proiectului investițional într-o țară sau alta. La fel, investitorul poate compara indicatorii respectivi cu cei înregistrați în alte țări în care acesta este deja prezent. Cunoscând problemele cu care s-a confruntat în țările respective, investitorul poate lua o decizie mult mai adecvată, evitând, totodată, posibilele riscuri și/sau provocări.

Fiecare țară elaborează un set de acte legislative și normative care reglementează aspectele legate de relațiile de muncă și cele specifice MRU. În *Tabelul 2.6* sunt prezentate acele aspecte legale ale MRU de care sunt interesați cel mai mult investitorii străini în eventualitatea lansării unui proiect investițional.

Tabelul 2.6. Aspecte legale ale MRU evaluate de investitorii străini

N. o.	Aspecte legale aferente MRU	Precizări	Unele acte legislative și normative ale RM ce reglementează aspectul dat
1.	Litigiile de muncă.	Existența cadrului legal ce reglementează litigiile de muncă, colective sau individuale, precum și a autorităților judiciare (tribunale de muncă, inspecția muncii etc.) preocupate de aceste aspecte.	Codul Muncii al RM. Legea cu privire la mediere. Legea cu privire la Inspectoratul de Stat al Muncii. Legea cu privire la petiționare.
2.	Contractul de muncă.	Este analizată obligativitatea contractului colectiv de muncă la nivel de organizație, precum și elementele obligatorii ce trebuie să se conțină atât în contractul colectiv de muncă, cât și în cel individual.	Codul Muncii al RM. Convenția colectivă (nivel național) cu privire la modelul Contractului individual de muncă.
3.	Angajarea.	Investitorul este preocupat de felul cum este reglementată perioada de probă în țară și în ce măsură se ține seama de aspectele antidiscriminatorii la angajare.	Codul Muncii al RM. Legea cu privire la ocuparea forței de muncă și protecția socială a persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă. Legea cu privire la migrația de muncă. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la carnetul de muncă.
4.	Plecarea din organizație.	Sunt analizate aspectele legale ce vizează atât concedierile, cât și demisiile. Investitorul evaluează cazurile legale de concediere, abuzurile în materie de concediere, precum și reglementarea demisiilor.	Codul Muncii al RM. Hotărârea Guvernului RM cu privire la carnetul de muncă. Convenția colectivă (nivel național) cu privire la modelul Contractului individual de muncă.
5.	Durata legală a timpului de muncă.	Este analizată durata legală a zilei și a săptămânii de muncă din țara respectivă și comparate cu cele din țara de origine a investitorului. La fel, este analizată modalitatea de plată a orelor de muncă lucrate suplimentar peste program etc.	Codul Muncii al RM. Convenție colectivă (nivel național) privind timpul de muncă și de odihnă.

6.	Concediul anual de odihnă plătit.	Este evaluată durata minimă legală a concediului anual de odihnă plătit, condițiile de acordare a concediului de odihnă. Existența prevederii legale de creștere a duratei concediului anual de odihnă în funcție de vechimea în muncă etc.	Codul Muncii al RM. Convenție colectivă (nivel național) privind timpul de muncă și de odihnă.
7.	Salariul minim și indexarea salariului.	Investitorul analizează dacă salariul minim este reglementat printr-o lege specială în care sunt stipulate condițiile de ajustare a acestuia sau este negociat între guvern, patronat și sindicate. Aceeași situație este valabilă și pentru indexarea salariului.	Codul Muncii al RM. Legea privind modul de stabilire și reexaminare a salariului minim. Legea cu privire la minimul de existență.
8.	Reglementarea salariului.	Este analizat gradul de libertate a organizațiilor, în special a celor cu autonomie financiară, privind modalitățile de stabilire a salariului de bază și a altor elemente ale acestuia: sporuri, adaosuri, garanții sociale etc.	Codul Muncii al RM. Legea cu privire la salarizare. Hotărârea Guvernului RM cu privire la salarizarea angajaților în unitățile cu autonomie financiară.
9.	Reprezentanții angajaților.	Este evaluată activitatea asociațiilor profesionale care au drept scop protejarea intereselor angajaților. De asemenea, este examinat cadrul legal privind modul de înființare și activitatea organizațiilor sindicale. Sindicatele sunt organizații independente sau asociate la puterea politică din țară.	Codul Muncii al RM. Legea cu privire la sindicate.
10.	Securitatea și sănătatea muncii.	Este analizată securitatea și sănătatea muncii la nivel național și în domeniul de activitate de care este interesat investitorul străin.	Legea cu privire la securitatea și sănătatea în muncă. Legea cu privire la asigurarea pentru accidente de muncă și boli profesionale. Legea cu privire la indemnizații pentru incapacitate temporară de muncă și alte prestații de asigurări sociale.
11.	Climatul social.	Evaluarea climatului social de către investitor se face pe baza informațiilor statistice referitoare la: numărul grevelor organizate pe durata unui an calendaristic, durata medie a grevelor organizate, sectoarele de activitate în care au fost înregistrate cele mai multe greve, numărul conflictelor colective de muncă și modul de soluționare a acestora etc.	Codul Muncii al RM.

Sursa: Adaptat după: [285; p. 64-67; 14, p. 130].

În condițiile cumpărării sau achiziționării unei întreprinderi autohtone, investitorul străin trebuie să realizeze un audit al resurselor umane existente. În opinia mai multor autori, auditul resurselor umane nu este altceva decât evaluarea activităților specifice MRU [345; 346; 348]. **În opinia noastră**, auditul efectuat asupra RU din organizația autohtonă trebuie să vizeze mai multe aspecte, pe care le prezentăm în continuare.

- 1. Efectivul de personal și calificarea acestuia:** efectivul de personal la nivelul organizației; evoluția efectivului de personal; distribuția personalului în structura organizatorică;

- repartizarea personalului pe meserii, profesii și nivele de calificare; piramida vârstelor în organizație; numărul angajaților permanenți și a celor angajați pe o perioadă determinată de timp; numărul angajărilor pe categorii de angajați în ultimii 5 ani; numărul plecărilor din organizație pe categorii de angajați; evoluția fluctuației personalului etc.
2. **Aspecte privind salarizarea:** salariul mediu la nivelul organizației; evoluția salariului în ultimii 5 ani; nivelul maxim și minim al salariului; salariul mediu pe meserii sau categorii profesionale; sistemul de premii și adaosuri la salariu; sistemul de recompense financiare indirecte etc.
 3. **Timpul de muncă:** durata legală a săptămânii de muncă; reglementarea orelor suplimentare de muncă; concediul de odihnă și sărbătorile legale plătite anual; durata concediului de maternitate; condițiile de acordare a concediului fără plată etc.
 4. **Competențe profesionale:** politica de instruire profesională continuă în cadrul organizației; existența unui centru de instruire profesională în cadrul organizației; numărul anual de angajați instruiți pe categorii profesionale; volumul resurselor financiare alocate pentru instruirea profesională a personalului organizației în ultimii 5 ani; existența unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților; periodicitatea evaluării performanțelor în muncă ale angajaților etc.
 5. **Sănătatea și securitatea muncii:** existența medicinei muncii la nivelul organizației; existența subdiviziunii de securitate a muncii; evoluția numărului accidentelor de muncă; numărul și durata medie a concediilor profesionale în ultimii 5 ani; numărul persoanelor cu nevoi speciale angajate în organizație etc.
 6. **Raporturile de muncă:** formele existente de reprezentare a angajaților; acordurile colective de muncă în vigoare; existența unui regulament intern privind disciplina muncii; numărul concedierilor în ultimii 5 ani; evoluția conflictelor de muncă în ultimii 5 ani etc.

Un alt aspect de care sunt interesați investitorii străini ține de eventualele riscuri cărora ar trebui să le facă față. În cazul dat, ne referim la riscuri politice și/sau economice, pe de o parte, și riscuri ce vizează resursele umane, pe de altă parte. În primul caz, ne referim la riscurile legate de: faliment, schimbări, corupție, hărțuire fiscală, spălarea banilor, spionaj economic, spionaj informatic, falsificări etc. În ceea ce privește riscurile referitoare la RU, investitorul analizează mai multe categorii: **riscuri legate de criminalitate** - nivelul criminalității sau a delincvențelor la nivel național sau regional, nivelul de dezvoltare a terorismului într-o țară sau alta; **riscuri politice** –

manifestații, demonstrații și conflicte armate; **riscuri sociale** – conflicte etnice, conflicte religioase etc.

Necesitatea analizei riscurilor legate de RU reprezintă, în primul rând, o responsabilitate socială din partea investitorului străin, fiindcă acesta își asumă un angajament pentru siguranța angajaților săi, mai ales pentru cei străini care activează în țara respectivă. Ca exemplu, putem face referință la compania ASCOM Group care, datorită conflictului armat din Sudan, și-a sistat temporar activitatea în această țară, orientându-se spre Irak, o țară cu riscuri mai ponderate pentru angajații companiei, cetățeni ai RM.

2.5. Concluzii la Capitolul 2

1. Abordarea unidimensională, de obicei economică, a RU în cadrul organizațiilor este una limitată, care are efecte nefavorabile asupra viitorului sau succesului organizațional. Iată de ce, se impune abordarea multidimensională a RU: economică, psihologică, socială etc., abordare ce poate avea efecte benefice mult mai mari pentru organizație.

2. Sub aspect economic, angajații nu trebuie priviți ca o cheltuială suportată de organizație, dar ca o investiție, rezultatele căreia se vor observa în timp, prin îmbunătățirea indicatorilor economici generali ai organizației, cum ar fi: nivelul profitului, productivitatea muncii, nivelul calității producției sau al serviciilor prestate etc., precum și a unor indicatori ce vizează RU: fluctuația personalului, nivelul absenteismului, nivelul de calificare al angajaților etc., indicatori cu implicații directe asupra celor generali, la care face referință orice organizație.

3. Sub aspect psihologic, RU trebuie tratate în mod individual, deoarece fiecare angajat reprezintă o personalitate care înglobează în sine cunoștințe, valori, comportamente, abilități, competențe, aspirații, etc. Pentru aceasta, specialiștii de RU trebuie să evalueze potențialul fiecărui angajat în vederea estimării plusvalorii pe care ar putea-o aduce angajatul respectiv organizației, ca rezultat al valorificării depline a cunoștințelor și competențelor acestuia. Iată de ce, în cazul organizațiilor de dimensiuni mari, se impune prezența unui psiholog în statele de personal ale organizației, misiunea căruia ar consta în evaluarea aspectelor psihologice ale angajaților și implicarea în soluționarea diferitor probleme cu caracter psihologic cu care se confruntă aceștia.

4. Necesitatea abordării sociale a RU în cadrul organizațiilor pornește de la ideea că fiecare angajat aspiră la un standard de viață, admisibil mediului său profesional. Specialiștii de RU nu trebuie să fie indiferenți la doleanțele angajaților în materie de bunăstare socială, ci, dimpotrivă,

trebuie să le analizeze, iar în funcție de posibilitățile economice ale organizației, să vină cu propuneri concrete care să contribuie la creșterea standardului de viață în mediul profesional.

5. Abordarea geopolitică a RU este generată de accentuarea procesului de globalizare a economiilor naționale și a deschiderii frontierelor naționale ce permite pătrunderea organizațiilor multinaționale sau a investitorilor străini care înainează anumite cerințe cantitative și calitative față de forța de muncă autohtonă.

6. Abordarea interculturală a resurselor umane în organizațiile din Republica Moldova este generată de accelerarea procesului de migrație internațională a forței de muncă autohtonă care are posibilitatea să asimileze noi culturi și sisteme de valori în țările de emigrare.

7. 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.

III. PARTICULARITĂȚILE ȘI DIAGNOSTICUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL UNIUNII EUROPENE

3.1. Conexiunea „sistemul de valori al Uniunii Europene - politica comunitară de resurse umane”

Uniunea Europeană este rezultatul unui proces de conciliere istorică, cooperare și integrare care a început în anul 1951 între șase state europene: Belgia, Germania, Franța, Italia, Luxemburg și Olanda. După mai multe valuri de aderări (1973 - Danemarca, Irlanda și Marea Britanie; 1981: Grecia; 1986 - Spania și Portugalia; 1995 - Austria, Finlanda și Suedia; 2004 - Cipru, Estonia, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Republica Cehă, Slovacia, Slovenia și Ungaria; 2007 - România și Bulgaria; 2013 - Croația), UE este alcătuită în prezent din 28 de state membre.

Așadar, numărul Statelor membre a crescut de la 15 - în anul 1995 până la 28 – în anul 2013. În opinia lui Puwak, extinderea reprezintă un pas important în construcția unei Uniuni Europene mai puternice și mai competitive, necesară pentru stabilizarea întregului continent european, consolidarea păcii și democrației, întărirea economică și dezvoltarea durabilă, precum și pentru asimilarea diversității culturale și istorice europene [184].

Prin integrarea unui șir de țări din Europa Centrală și de Est (țări ex socialiste și ex sovietice), precum și din bazinul Mării Mediterane, Uniunea Europeană impune celor 28 de state membre valori comune de libertate, democrație, respectarea legii și a drepturilor omului. În urma extinderii, UE a devenit:

- mai puternică, având o populație de peste 500 mil. de locuitori;
- mai bogată din punct de vedere economic;
- mai bogată din punct de vedere cultural, ca rezultat al integrării mai multor limbi, culturi, tradiții și tezaure.

UE este construită având la bază valorile fundamentale ale respectării demnității umane, libertății, democrației, egalității, statului de drept, precum și drepturilor omului, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparțin minorităților. Aceste valori sunt comune statelor membre, rezultând într-o societate caracterizată prin pluralism, nediscriminare, toleranță, justiție, solidaritate și egalitate între femei și bărbați.

Pornind de la valorile fundamentale enunțate mai sus, toate statele membre UE respectă principiul egalității cetățenilor săi, care beneficiază de o atenție egală din partea instituțiilor, organelor, oficiilor și agențiilor sale. Potrivit Tratatului privind Uniunea Europeană, se consideră cetățean al Uniunii orice persoană care are cetățenia unui stat membru. Cetățenia UE nu înlocuiește

cetățenia națională, ci se adaugă acesteia [388]. 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 [190].

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. Astfel, libera circulație a angajaților implică dreptul de a:

- accepta ofertele reale de încadrare în muncă;
- circula liber în acest scop pe teritoriul statelor membre;
- șede într-un stat membru pentru a desfășura o activitate remunerată în conformitate cu actele cu putere de lege și actele administrative care reglementează încadrarea în muncă a angajaților statului respectiv [388].

Luând în considerație drepturile cetățenilor UE privind libera circulație, statele membre își pot modela politicile naționale de RU, prin „importul” sau „exportul” de forță de muncă, pornind de la situația reală înregistrată la un moment dat în țara respectivă.

Potrivit Tratatului privind funcționarea UE, Parlamentul și Consiliul European, după consultarea Comitetului Economic și Social, adoptă, prin directive sau regulamente, măsurile necesare în vederea realizării liberei circulații a angajaților. În mare măsură, aceasta se referă la:

- asigurarea cooperării strânse între serviciile naționale pentru ocuparea forței de muncă;
- eliminarea procedurilor și practicilor administrative, precum și a perioadelor de acces la locurile de muncă disponibile care decurg din dreptul intern sau din acordurile încheiate anterior între statele membre și a căror menținere ar constitui un obstacol în calea liberalizării circulației angajaților;
- eliminarea tuturor perioadelor și restricțiilor prevăzute de dreptul intern sau de acordurile încheiate anterior între statele membre, care impun angajaților din celelalte state membre condiții diferite în ceea ce privește libera alegere a unui loc de muncă în raport cu angajații statului respectiv;
- stabilirea unor mecanisme proprii în vederea corelării cererii și ofertei de locuri de muncă și facilitarea realizării echilibrului între cererea și oferta de locuri de muncă, în condiții care să evite amenințarea gravă a nivelului de trai și de ocupare a forței de muncă în diferite regiuni și ramuri de activitate [39; p. 121].

Așadar, acțiunile întreprinse de Parlamentul European privind libera circulație a cetățenilor UE în vederea asigurării dreptului la muncă în spațiul comunitar au drept scop respectarea demnității umane și oportunitatea dezvoltării unui trai durabil.

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 cazul dat, resortisanții sunt persoanele fizice care aparțin unui stat, aflate sub protecția altui stat.

Prin reglementarea **politicii de imigrare** la nivel comunitar, care vizează, în mare parte, populația activă, statele membre asigură cetățenilor UE oportunități de angajare, indiferent de proveniența etnică sau religioasă a acestora. Însă, de o administrare mai eficientă a ocupării forței de muncă sunt preocupate mai multe instituții comunitare la nivelul UE. Astfel, ocuparea forței de muncă la nivel comunitar este reglementată prin Tratatul de funcționare al UE, care prevede elaborarea unor strategii coordonate de ocupare a forței de muncă. În mare parte, strategiile coordonate de ocupare a forței de muncă la nivelul UE se axează pe promovarea unei forțe de muncă formată, calificată și adaptabilă, precum și pe dezvoltarea unor piețe ale muncii capabile să reacționeze rapid la evoluția economiei.

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.

Atât Uniunea Europeană, cât și statele membre, conștiente de drepturile sociale fundamentale, precum cele enunțate în Carta socială europeană, semnată la Torino la 18 octombrie 1961 și în Carta comunitară a drepturilor sociale fundamentale ale angajaților, adoptată în anul 1989, au ca obiective promovarea ocupării forței de muncă și îmbunătățirea condițiilor de trai și de muncă. Aceasta va conduce, în condiții de progres, la asigurarea unei protecții sociale adecvate și dezvoltarea RU care să permită un nivel ridicat și durabil al ocupării forței de muncă și combaterea excluziunii. În vederea asigurării unui nivel de trai durabil tuturor cetățenilor comunitari, politicile UE în domeniul RU sunt orientate spre:

- îmbunătățirea mediului de muncă pentru a proteja securitatea și sănătatea angajaților;
- securitatea și protecția socială a angajaților;
- protecția angajaților în caz de reziliere a contractului de muncă;
- reprezentarea și apărarea colectivă a intereselor angajaților și angajatorilor;

- integrarea persoanelor excluse de pe piața muncii;
- egalitatea dintre bărbați și femei în ceea ce privește șansele pe piața muncii și tratamentul la locul de muncă;
- evitarea marginalizării sociale etc.

În ultimul timp, la nivelul UE este promovată pe larg politica flexicurității muncii ce prevede că, într-o piață a muncii din ce în ce mai dinamică, nevoile angajatorilor de flexibilitate și cele ale angajaților de securitate a propriului loc de muncă pot fi satisfăcute în același timp [115; 195]. Punerea în aplicare a politicii flexicurității muncii la nivelul UE are la bază patru elemente esențiale:

- aranjamente contractuale flexibile și de încredere;
- strategii de învățare pe parcursul întregii vieți;
- măsuri active și eficiente în domeniul muncii;
- sisteme moderne de securitate socială.

Aceste elemente sunt aplicate de statele membre pe principiul unei implementări progresive, pornind de la situația inițială a fiecărui stat membru în domeniul dat.

Flexicuritatea reprezintă un element cheie și al Strategiei EUROPA 2020 prin care se urmărește reformarea și modernizarea pieței muncii ce cuprinde patru aspecte. Primul aspect pune accentul pe dezvoltarea unor înțelegeri contractuale flexibile și de încredere atât din perspectiva angajatului, cât și a angajatorului, exprimate prin intermediul unor legislații și instituții ce reglementează piața muncii. Al doilea aspect se referă la adoptarea unor măsuri specifice de incluziune a persoanelor vulnerabile pe piața muncii (persoane necalificate, șomeri, lucrători vârstnici sau tineri, persoane cu dizabilități, minorități etc.). Al treilea aspect se referă la elaborarea unor politici active pe piața muncii care să permită cetățenilor UE să facă față schimbărilor rapide, perioadelor de șomaj, reintegrării profesionale și tranziției spre noi locuri de muncă. În acest scop, un rol important revine Serviciului European de Ocupare a Forței de Muncă (EURES). Principalele obiective ale EURES constau, pe de o parte, în informarea, orientarea și oferirea de recomandări potențialilor angajați mobili în legătură cu posturile disponibile și cu condițiile de viață și de muncă din spațiul economic european. Pe de altă parte, EURES își propune să ofere asistență angajatorilor care doresc să recruteze angajați din alte țări. Al patrulea aspect al Strategiei Europa 2020 se referă la **sistemele moderne de asigurare a securității sociale**, care să ofere sprijin financiar adecvat și să faciliteze mobilitatea pe piața forței de muncă.

De asemenea, Parlamentul și Consiliul European a adoptat măsuri concrete pentru a asigura punerea în aplicare a principiului asigurării șanselor egale și al egalității de tratament între bărbați și femei în ceea ce privește munca și locul de muncă, inclusiv a principiului egalității de salarizare pentru aceeași muncă sau pentru o muncă echivalentă. Pentru a asigura în mod concret o deplină egalitate între bărbați și femei în viața profesională, principiul egalității de tratament nu împiedică un stat membru să mențină sau să adopte măsuri care să prevadă avantaje specifice menite să faciliteze exercitarea unei activități profesionale de către sexul mai slab reprezentat, să prevină sau să compenseze dezavantajele în cariera profesională.

În scopul îmbunătățirii oportunităților de încadrare în câmpul muncii a RU pe piața comunitară, contribuind astfel la ridicarea nivelului de trai, a fost creat Fondul Social European, care urmărește promovarea în cadrul UE a facilităților de ocupare a forței de muncă și a mobilității geografice și profesionale a angajaților, precum și facilitarea adaptării la transformările industriale și la evoluția sistemelor de producție, în special prin formare și reconversie profesională.

În ceea ce privește **politica de formare profesională**, UE sprijină și completează acțiunile statelor membre, respectând pe deplin responsabilitatea acestora față de conținutul și organizarea formării profesionale. În domeniul dat, acțiunile UE se referă la:

- facilitarea adaptării la transformările industriale, în special prin formarea și reconversia profesională;
- îmbunătățirea formării profesionale inițiale și a celei continue, pentru a facilita inserția și reinserția profesională pe piața muncii;
- facilitarea accesului la formarea profesională și favorizarea mobilității formatorilor și a persoanelor care urmează un program de formare și, în special, a tinerilor;
- stimularea cooperării în domeniul formării profesionale dintre instituțiile de învățământ sau dintre instituțiile de învățământ și întreprinderi;
- dezvoltarea schimbului de informații și de experiență privind problemele comune ale sistemelor de formare profesională din statele membre [388].

Referindu-ne la **politica securității și sănătății muncii**, putem menționa că aceasta constituie una din cele mai importante și avansate componente ale politicii sociale a Uniunii Europene. Inițiativele în acest domeniu se regăsesc în art. 137 din Tratatul de Instituire a Comunității Europene. Încă din anul 1952 au fost întreprinse acțiuni concrete în vederea ameliorării securității și sănătății în muncă în cadrul Comunității Europene a Cărbunelui și Oțelului. În prezent, la nivelul UE activează Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (AESSM) cu sediul în

Bilbao, Spania. Obiectivul AESSM constă în colectarea, diseminarea și facilitarea schimbului de informații economice, tehnice și științifice pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și promovarea celor mai bune practici de prevenire a accidentelor de muncă și bolilor profesionale [62; p. 129].

Adoptarea și aplicarea unui șir de acte legislative comunitare și a unei strategii privind securitatea și sănătatea în muncă au permis îmbunătățirea condițiilor de muncă în statele membre ale Uniunii Europene și realizarea de progrese considerabile în reducerea accidentelor de muncă și a bolilor profesionale. În cadrul strategiei comunitare privind securitatea și sănătatea în muncă, statele membre au recunoscut rolul major al acesteia asupra creșterii economice și a ocupării forței de muncă. Absența unei protecții eficiente a securității și sănătății în muncă conduce la creșterea accidentelor de muncă și a bolilor profesionale, fapt ce poate duce la incapacitate permanentă de muncă. Acest fapt, dincolo de dimensiunea umană care nu trebuie neglijat, are și un impact economic major determinat de costurile pe care trebuie să le suporte organizațiile care, în final, pot afecta competitivitatea acestora.

Politica diversității culturale a constituit o preocupare importantă a UE încă de la crearea acesteia. Intensificarea procesului de extindere al UE, în special în ultimii 10 ani, a generat noi probleme legate de politica diversității culturale. Rezultatul extinderii UE a condus la absorbția unui număr mare de culturi, creând un cadru multicultural și multinațional mult mai dificil de administrat.

Cu toate că, în *Capitolul 2* am argumentat necesitatea abordării culturii și a diversității acesteia din partea funcțiunii de RU în organizațiile autohtone, considerăm necesar de a reveni la problema dată. Aceasta se explică prin faptul că dacă în *Capitolul 2* problema dimensiunii culturale a fost abordată în context național, în capitolul de față problema în cauză este tratată la un nivel mult mai extins, adică la nivel comunitar. În contextul UE, diversitatea culturală are un impact mult mai mare asupra practicilor MRU, pe de o parte, și asupra evoluției pieței muncii, pe de altă parte. Problema diversității culturale la nivel comunitar, pornește de la dificultățile de comunicare dintre culturi. Or, șocul cultural și adaptarea la o altă cultură, eșecurile comerciale și frustrările personale derivate din acestea sunt doar câteva exemple de provocări ce însoțesc organizațiile, fie publice sau private, în drumul lor spre performanță. Indiferent de domeniul de activitate al organizației, mai mulți autori sunt de părerea că mediul cultural diferit în care aceasta operează, precum și diversitatea culturală a angajaților joacă un rol decisiv asupra bunului mers al afacerii [118; 194; 201; 218; 227].

Analizând diversitatea culturală, cercetătorul olandez în domeniu G. Hofstede consideră că diferențele culturale dintre țări, națiuni, regiuni geografice, organizații și grupuri de persoane sunt generate de o multitudine de factori de influență, pe care i-a analizat și grupat, rezultând în final ideea că toate culturile pot fi caracterizate prin intermediul a cinci dimensiuni: individualism/colectivism; distanță mare față de putere/distanță mică față de putere; evitarea puternică a incertitudinii/evitarea redusă a incertitudinii; feminitate/masculinitate; viziune lungă asupra timpului/viziune scurtă asupra timpului [120; p. 138].

Abordând aceeași problemă, cea a dimensiunilor culturale, specialistul olandez F. Trompenaars consideră că diferențele culturale dintre țări, națiuni, regiuni geografice, organizații și grupuri de persoane sunt generate de: relațiile dintre oameni; concepția asupra timpului; relația omului cu natura [46; p. 71]. Ca urmare a cercetărilor, F. Trompenaars a sintetizat șapte dimensiuni culturale: individualism/colectivism; universalism/particularism; specific/difuz; neutru/afectiv; statut câștigat/statut atribuit; atitudinea față de timp; relațiile omului cu natura [13; p. 66].

În plus, trebuie admis faptul că fiecare individ și grup (indiferent de criteriile pe care acesta este constituit: profesie, educație, sex, religie etc.) sunt purtătorii propriilor valori, aptitudini și convingeri, ce deschid calea spre identificarea metodelor și instrumentelor menite a pune aceste elemente în valoare, în vederea creării și păstrării avantajului concurențial al organizației. În cazul dat, intervine rolul decisiv al factorilor de conducere care, prin calități personale și tehnici manageriale adecvate, trebuie să realizeze acest lucru.

În contextul UE, obiectivul MRU constă în crearea unor condiții favorabile, având la bază, după cum s-a menționat deja, principiile de respectare a drepturilor omului și recunoașterea membrilor diferitor culturi ca parteneri egali. Astfel, angajați de diferite etnii, rase, religii etc. să nu fie nevoiți să aștepte până când vor fi acceptați în cultura dominantă, ci, invers, cea din urmă acceptă și evaluează noii membri. Atingerea acestui obiectiv va conduce la înlocuirea paradigmelor, adică la trecerea de la cultura dominării la cea axată pe relații de parteneriat.

Datorită multiculturalității europene, se refuză cunoștințele proprii unei culturi, specifice unei țări terțe, fiind apreciate mai inferioare față de cele ale țării gazdă. Ca urmare, tot ce este nou se consideră “straniu”, nu se analizează, ci se refuză. De cele mai multe ori, această practică nu corespunde principiului drepturilor egale care este promovat la nivelul UE. În prezent, companiile europene atrag personal din mai multe țări, din mai multe culturi, iar fiecare individ are un comportament specific, în funcție de cultura din care face parte. Aceasta înseamnă că companiile

europene trebuie să administreze un personal foarte eterogen din punct de vedere cultural, ceea ce necesită o foarte bună cunoaștere a fiecărei culturi în parte.

Politica diversității culturale a devenit o prioritate la nivelul UE și ca rezultat al creșterii populației comunitare [281; 287; 356]. În prezent, populația UE depășește jumătate de miliard de locuitori și aparține diferitor culturi și etnii. În *Anexa 5* este prezentată populația în ansamblu a UE, inclusiv la nivelul fiecărei țări membre. Potrivit *Anexei 5*, 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. Potrivit aceleiași anexe, în perioada analizată (2009 – 2014), populația a crescut în majoritatea țărilor membre UE, cu excepția Bulgariei, Croației, Estoniei, Letoniei, Germaniei, Lituaniei, Greciei, României și Ungariei.

De asemenea, informația prezentată în *Anexa 5* ne demonstrează că la nivelul UE se înregistrează o diversitate culturală sporită. Astfel, la nivelul fiecărei țări din UE, observăm un anumit număr al populației, proveniența căreia este diferită de țara respectivă. Ponderea acesteia în totalul populației variază de la țară la țară. Totodată, putem constata că în țările est europene – membre UE (Lituania, România, Bulgaria, Croația, Slovacia, Republica Cehă, România) - ponderea acesteia este cu mult mai mică față de cea constatată în țările vest europene (Austria, Belgia, Suedia, Germania, Franța, Marea Britanie, Olanda etc.), care au un nivel de dezvoltare mult mai înalt. Dacă în primul caz, ponderea acesteia în totalul populației este de până la 5%, apoi, în cel de-al doilea caz, ponderea respectivă depășește 10%, iar în unele țări chiar 15% din totalul populației țării date. Populația în cauză provine, fie din altă țară membră UE, fie din alte țări din afara spațiului comunitar. În majoritatea cazurilor, populația a cărei proveniență este din afara țărilor membre UE, este cu mult mai mare față de cea a cărei proveniență este din una din țările UE. Excepție fac așa țări ca Irlanda, Luxemburg și Ungaria, în care populația ce provine din una din țările UE este mai mare față de cea a cărei proveniență este din afara spațiului UE. Potrivit aceleiași anexe, în perioada 2009 – 2014, ponderea populației a cărei proveniență este din afara țării gazdă a crescut în majoritatea statelor UE, cu excepția Estoniei, Letoniei, Irlandei, Spaniei, Sloveniei, Poloniei și Greciei. Aceasta face ca administrarea diversității culturale să se realizeze mult mai dificil atât la nivel național, cât și organizațional.

3.2. Cercetarea tendințelor migrației de muncă și influența acesteia asupra spațiului european al resurselor umane

Migrația forței de muncă, inclusiv cea internațională, poate influența, direct sau indirect, practicile și metodele aplicate în domeniul MRU, în funcție de tendințele care se manifestă la nivel

național și european. Totodată, mai mulți autori susțin că migrația internațională poate influența cererea și oferta forței de muncă la nivel regional sau național [86; 117]. De aceea, în paragraful dat am considerat necesară abordarea migrației forței de muncă la nivel comunitar pentru a vedea impactul acesteia asupra comportamentului pieței europene a muncii care este tratată în următorul paragraf al capitolului.

Așadar, migrația forței de muncă reprezintă elementul ce contribuie la creșterea populației într-un spațiu geografic concret și la sporirea diversității culturale și etnice a acesteia. Pentru cetățenii statelor membre UE, libera circulație a RU a fost, după cum s-a menționat deja în paragraful precedent, 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 acest context, pentru analiza factorilor motivaționali ce stau la baza fenomenului migrației, Organizația Internațională pentru Migrație (OIM) a propus modelul **push-pull** [211; p. 815]. Astfel, factorii care atrag (pull) se consideră: condițiile mai bune de viață; salariile mai mari; experiența altor persoane care au emigrat; premisele unui post de muncă mai bun; libertatea individuală etc. Din factorii (push) ai țării de origine ce determină individul spre emigrare cei mai importanți sunt *problemele etnice și condițiile economice* [117; p. 43].

În ultimii 10 ani, s-a înregistrat o creștere a migrației permanente a populației, în general, și a migrației forței de muncă temporare, în special, ca urmare a intensității fazei de extindere a UE, precum și a dezvoltării tehnologiei informației și comunicației, sănătății și educației, sectoare care necesită forță de muncă înalt calificată. În același timp, a crescut cererea de forță de muncă străină necalificată, în special în agricultură, construcții și lucrări publice, precum și în serviciile casnice (cazul Italiei, Spaniei și Greciei).

Țările din Europa Centrală și de Est ale UE nu mai sunt doar țări de emigrație, ci și de imigrație și tranzit, devenind atractive pentru imigranții din Orient. În timp ce populația din Europa Centrală și de Est (Republica Cehă, Slovaca, Ungaria, Polonia, România, Bulgaria, Țările Baltice) migrează spre țările Europei de Vest, aceleași țări devin destinație pentru imigranți din așa țări ca Republica Moldova, Belarus sau Ucraina. Făcând referință la migrația ilegală, constatăm că aceasta a căpătat noi dimensiuni și a devenit mai periculoasă. Ca urmare a dezvoltării rețelelor de trafic internațional și a creșterii rolului lor în circulația internațională a forței de muncă, politicile statelor membre privind migrația și angajarea străinilor au sporit măsurile represive împotriva traficantilor, angajatorilor sau imigranților aflați într-o situație de ilegalitate.

În ultimii 20 de ani, s-au intensificat discuțiile cu privire la efectele migrației internaționale a RU cu nivel înalt de calificare. Astfel, țări precum Marea Britanie, Germania și Franța au adoptat măsuri pentru facilitarea intrării persoanelor înalt calificate, în special specialiști IT, în vederea asigurării competiției globale pentru astfel de angajați.

Cererea de resurse umane înalt calificate poate fi satisfăcută în foarte mare măsură de țările în curs de dezvoltare, beneficiile directe ale "migrației creierelor" fiind încă foarte apreciate. Importul de specialiști mai are loc chiar dacă semnificația sa este mai redusă. Această realitate poate fi confirmată și prin faptul că, în ultimii ani, pe piața muncii din țările mai puțin dezvoltate, inclusiv în RM, au apărut tot mai multe firme de head hunting, misiunea cărora constă în recrutarea specialiștilor calificați, în special în domeniul tehnologiilor informaționale, pentru a activa în companii străine [211; p. 814].

Datorită creșterii nivelului economic în țările dezvoltate, se poate previziona o creștere a fluxului invers de specialiști, din țările bogate spre cele mai puțin dezvoltate, ca urmare a reducerii cererii de personal înalt calificat.

În ultimii ani, numărul angajaților emigranți a crescut în majoritatea țărilor din UE, fie că este vorba de migrația legală a forței de muncă în interiorul comunității, fie că este vorba de imigrarea, legală sau ilegală, din exteriorul spațiului comunitar. Migrația populației, inclusiv a forței de muncă, poate avea loc atât din țările mai puțin dezvoltate spre țările dezvoltate, cât și invers. În primul caz, este vorba de intenția forței de muncă de a găsi un loc de muncă mai bine plătit în străinătate. În al doilea caz, este vorba de expatrierea specialiștilor în țările mai puțin dezvoltate în care organizațiile multinaționale doresc să-și extindă afacerile. În *Tabelul 3.1* este prezentat numărul emigranților la nivelul UE, în perioada 2009 – 2013.

După cum rezultă din *Tabelul 3.1*, 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. Potrivit aceluiași tabel, 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 a crescut.

Comparativ cu anul 2009, numărul emigranților cu vârsta cuprinsă între 15 și 64 ani a crescut semnificativ în așa țări ca Ungaria, Franța, Spania, Polonia, Portugalia etc. Totodată, putem constata o reducere considerabilă a numărului emigranților cu vârsta de 15-64 ani în alte țări cum ar fi: România, Slovenia, Republica Cehă etc.

Tabelul 3.1. Numărul și ponderea emigranților la nivelul UE în perioada 2009 – 2013

N. o.	Țările	2009			2013		
		Total emigranți, persoane	Numărul emigranților cu vârsta de 15-64 ani, persoane	Ponderea emigranților cu vârsta de 15-64 ani în totalul emigranților, %	Total emigranți, persoane	Numărul emigranților cu vârsta de 15-64 ani, persoane	Ponderea emigranților cu vârsta de 15-64 ani în totalul emigranților, %
1.	UE – 28	2 379 997	2 011 966	...	2 814 325	2 389 139	...
2.	Austria	53 244	44 902	84,3	54 071	44 733	82,7
3.	Belgia	:	:	...	90 800	72 901	80,3
4.	Bulgaria	:	:	...	19 678	16 888	85,8
5.	Republica Cehă	61 782	58 340	94,4	25 894	23 067	89,1
6.	Cipru	9 829	9 472	96,4	25 227	22 427	88,9
7.	Croația	:	:	...	15 262	11 723	76,8
8.	Danemarca	39 899	34 550	86,6	43 310	37 662	87,0
9.	Estonia	4 658	3 866	83,0	6 740	5 148	76,4
10.	Finlanda	12 151	10 072	82,9	13 893	11 391	82,0
11.	Franța	264 631	225 728	85,3	300 760	254 740	84,7
12.	Germania	286 582	232 204	81,0	259 328	213 012	82,1
13.	Grecia	:	:	...	117 094	104 619	89,3
14.	Irlanda	69 672	66 157	94,6	83 791	75 820	90,5
15.	Italia	80 597	64 274	79,7	125 735	98 021	78,0
16.	Letonia	38 208	:	...	22 561	18 921	83,9
17.	Lituania	38 500	33 270	86,4	38 818	33 174	85,5
18.	Luxemburg	9 168	7 277	79,4	10 750	8 463	78,7
19.	Malta	3 868	3 411	88,2	5 204	4 729	90,9
20.	Marea Britanie	368 177	340 929	92,6	316 934	297 129	93,8
21.	Olanda	92 825	76 459	82,4	112 625	93 015	82,6
22.	Polonia	229 320	190 602	83,1	276 446	225 339	81,5
23.	Portugalia	16 899	13 924	82,4	53 786	49 698	92,4
24.	România	246 626	213 211	86,4	161 755	135 566	83,8
25.	Slovacia	4 753	4 267	90,0	2 770	2 231	80,5
26.	Slovenia	18 788	17 089	90,9	13 384	11 049	82,6
27.	Spania	380 121	321 117	84,5	532 303	445 014	83,6
28.	Suedia	39 240	31 628	80,6	50 715	39 774	78,4
29.	Ungaria	10 483	9 217	87,9	34 691	32 885	94,8

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379]. (Ultimele date disponibile sunt din anul 2013).

Așadar, criza economică din anul 2008, afectând întregul spațiu european, a condus, pe de o parte, la creșterea numărului emigranților cu vârsta de 15-64 ani în anumite țări, iar, pe de altă parte, la diminuarea numărului acestora în alte țări. În primul caz, forța de muncă din țările respective, fiind mai optimistă, a emigrat în țările mai dezvoltate din UE, în eventualitatea găsirii unui nou loc de muncă. În al doilea caz, datorită reticenței în ceea ce privește găsierea unui loc de muncă mai bine

plătit într-o altă țară europeană, numărul emigranților din această categorie de vârstă s-a diminuat considerabil. Prezintă interes și evoluția numărului imigranților în aceeași perioadă de timp (*Tabelul 3.2*).

Tabelul 3.2. Numărul și ponderea imigranților la nivelul UE în perioada 2009 – 2013

N. o.	Țările	2009			2013		
		Total imigranți, persoane	Numărul imigranților extra UE, persoane	Ponderea imigranților extra UE în totalul imigranților, %	Total imigranți, persoane	Numărul imigranților extra UE, persoane	Ponderea imigranților extra UE în totalul imigranților, %
1.	UE – 28	3 023 656	1 360 422	...	3 273 898	1 683 213	...
2.	Austria	69.295	24.068	34,7	101 866	34 354	33,7
3.	Belgia	:	:	...	118 256	42 652	36,1
4.	Bulgaria	:	:	...	18 570	14 328	77,2
5.	Republica Cehă	75.620	38.374	50,7	30 124	14 174	47,1
6.	Cipru	11.675	:	...	13 149	6 067	46,1
7.	Croația	:	:	...	10 378	7 603	73,3
8.	Danemarca	51.800	16.287	31,4	60 312	29 611	49,1
9.	Estonia	3.884	1.186	30,5	4 109	2 144	52,2
10.	Finlanda	26.699	11.331	42,4	31 941	15 420	48,3
11.	Franța	296.970	113.759	38,3	332 640	196 556	59,1
12.	Germania	346.216	140.332	40,5	692 713	283 575	40,9
13.	Grecia	:	:	...	57 946	20 764	35,8
14.	Irlanda	50.604	8.847	17,5	59 294	28 725	48,4
15.	Italia	442.940	270.592	61,1	307 454	215 495	70,1
16.	Letonia	3.731	:	...	8 299	3 505	42,2
17.	Lituania	6.487	1.405	21,7	22 011	5 797	26,3
18.	Luxemburg	15.751	2.667	16,9	21 098	1 849	8,8
19.	Malta	6.161	2.680	43,5	8 428	4 180	49,6
20.	Marea Britanie	566.514	303.120	53,5	526 046	30 6377	58,2
21.	Olanda	122.917	32.921	26,8	129 428	58 336	45,1
22.	Polonia	189.166	34.147	18,1	220 311	78 269	35,5
23.	Portugalia	32.307	10.303	31,9	17 554	7 579	43,2
24.	România	135.844	6.040	4,4	153 646	24 936	16,2
25.	Slovacia	15.643	7.568	48,4	5 149	1 062	20,6
26.	Slovenia	30.296	25.490	84,1	13 871	9 270	66,8
27.	Spania	392.962	241.352	61,4	280 772	178 523	63,6
28.	Suedia	102.280	56.615	55,3	115 845	76 989	66,4
29.	Ungaria	27.894	11.338	40,6	38 968	15 073	38,7

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379]. (Ultimele date disponibile sunt din anul 2013).

Din *Tabelul 3.2* putem observa că, exceptând Marea Britanie și Italia, în majoritatea țărilor dezvoltate din UE (Austria, Germania, Franța, Danemarca etc.) s-a înregistrat o creștere a numărului total al imigranților în anul 2013 față de 2009. Trebuie menționat faptul că cea mai mare creștere a numărului imigranților, în perioada analizată, s-a înregistrat în Germania, aceasta fiind de două ori mai mare în anul 2013 față de 2009. Imigrația forței de muncă are loc nu doar în cadrul țărilor membre UE, o bună parte din imigranți sunt din țări ce nu fac parte din spațiul comunitar. În

anul 2013, ponderea cea mai mare a imigranților extra UE se înregistra în Bulgaria – 77,2%, Croația – 73,3%, Italia – 70,1%, Slovenia – 66,8%, Suedia – 66,4%, Spania – 63,6%, Marea Britanie – 58,2%, țări considerate mai atractive sau mai ușor de ajuns pe cale ilegală. La celălalt capăt, se află Luxemburg cu doar 8,8% de imigranți extra UE în totalul imigranților, respectiv România – 16,2%, Slovacia – 20,6% și Lituania – 26,3%. De asemenea, comparativ cu anul 2009, în anul 2013 constatăm o creștere evidentă a ponderii imigranților extra-comunitari în totalul imigranților în așa țări ca Polonia și Irlanda.

Având în vedere faptul că suntem preocupați de diversitatea culturală a RU din spațiul european, am realizat o analiză pentru a vedea fluxul imigranților din afara țărilor UE, ce ar putea contribui și mai mult la schimbarea contextului diversității culturale europene (*Anexa 6*). La nivelul UE – 28 și la nivelul fiecărei țări membre UE sunt prezentate primele 5 țări extra UE, locuitorii cărora au solicitat azil politic în primul trimestru al anului 2014. Astfel, la nivelul UE – 28, cei mai mulți care au solicitat azil politic sunt cetățeni ai Siriei – 16770 persoane, după care urmează Afganistan – 7895 persoane, țările ex iugoslave – 5960 persoane, Pakistan – 5055 persoane și Federația Rusă – 4695 persoane. Deși, în cele mai multe cazuri, autoritățile țării gazdă resping solicitările cetățenilor străini de a le acorda azil, o parte din aceștia reușesc să obțină un anumit statut, cu scopul de a se afla în legalitate în țara respectivă. Aceasta va contribui și mai mult la creșterea diversității culturale la nivelul UE, ceea ce va face mult mai dificil administrarea RU în context european.

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, ceea ce a făcut să se familiarizeze și să se adapteze noilor medii culturale europene, caracterizate printr-o deosebită diversitate culturală [211; p. 818, 55; p. 180]. Această realitate este confirmată și de statistica UE. În *Anexa 7* este arătat fluxul imigranților și emigranților moldoveni cu vârsta de 15-64 ani în țările UE.

Deși nu toate țările membre UE au date statistice referitoare la evoluția imigranților moldoveni sau numărul lor este foarte mic, putem, totuși, observa tendințele și preferințele cetățenilor Republicii Moldova în ceea ce privește migrația lor în țările europene. Luând în considerație perioada analizată în *Anexa 7*, în anul 2010 au fost înregistrați, din partea țărilor membre UE, cei mai mulți imigranți moldoveni, după care urmează un proces de reducere a ritmului de emigrare a cetățenilor din Republica Moldova în țările membre UE.

Datorită „apropierii” dintre cele două culturi, a posibilității însușirii mai rapide a limbii italiene, dar și a condițiilor mai lejere de obținere a permisului de ședere, Italia este considerată țara cea mai atractivă pentru cetățenii moldoveni. În anul 2010, în Italia au fost înregistrați 23523 de imigranți moldoveni, reducându-se până la 1424 persoane, în anul 2013. Aceasta se datorează faptului că, în anul 2009, efectele crizei economice nu au fost resimțite din partea cetățenilor moldoveni, având efect mult mai pregnant în următorii ani, de unde și se observă reducerea numărului de imigranți moldoveni în țările membre UE. Totodată, trebuie să observăm faptul că România a devenit foarte atractivă pentru forța de muncă autohtonă, numărul imigranților moldoveni atingând 18913 persoane în anul 2013. Datorită aceluiași spațiu cultural și lingvistic, dar și al creșterii economice înregistrată în ultimii ani, România va deveni mai atractivă pentru forța de muncă din Republica Moldova. Cu toate acestea, în anul 2013 se aflau 157 145 persoane originare din Republica Moldova în Italia, 59 670 persoane - în România, 16 986 persoane - în Spania și 6285 persoane - în Republica Cehă. Numărul persoanelor originare din Republica Moldova este în descreștere în celelalte țări europene [379].

Totodată, trebuie menționat faptul că, de cele mai multe ori, o bună parte din forța de muncă autohtonă emigrează în străinătate în eventualitatea găsirii unui loc de muncă pe cale ilegală, fapt pentru care statistica țărilor membre UE nu este suficientă pentru a vedea care sunt tendințele în ceea ce privește emigrarea forței de muncă autohtone. Potrivit Anchetei Forței de Muncă, realizată de BNS, numărul moldovenilor declarați plecați peste hotare este cu mult mai mare și vizează nu doar țările UE, dar și țări din afara spațiului comunitar. În *Tabelul 3.3* sunt prezentate primele 9 țări în care se regăsesc cei mai mulți cetățeni moldoveni pentru desfășurarea unei activități profesionale.

Datele prezentate în *Tabelul 3.3* ne demonstrează faptul că o bună parte din forța de muncă autohtonă se află în străinătate în căutarea unui loc de muncă sau activează, legal sau ilegal, la un oarecare loc de muncă. Din numărul total al populației apte de muncă cu vârsta de 15 ani și mai mult, cea mai mare parte se află pe piața muncii din Federația Rusă. Dacă în anul 2009, în Federația Rusă se aflau 60,9% din totalul populației declarate peste hotare cu vârsta de 15 ani și mai mult, apoi în anul 2013, acest indicator a ajuns până la 68,1%. Ponderea mare a forței de muncă autohtone pe piața muncii din Federația Rusă se datorează accesului fără restricții în această țară, dar și al cunoașterii limbii ruse, fapt ce permite integrarea mai rapidă a cetățenilor moldoveni pe piața muncii din această țară. În mare parte, criza economică din anul 2008 a condus la creșterea șomajului în țările UE. Aceasta a determinat reorientarea forței de muncă autohtone dinspre țările spațiului comunitar spre Federația Rusă.

Tabelul 3.3. Populația Republicii Moldova cu vârsta de 15 ani și peste aflată la muncă sau în căutarea unui loc de muncă în străinătate în perioada 2009 – 2014

- mii persoane -

N. o.	Țările	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.	Total	294,7	311,0	316,7	328,1	332,2	341,9
2.	Grecia	3,2	2,6	2,4	2,1	1,5	2,0
3.	Israel	8,4	8,2	6,5	7,9	7,1	8,4
4.	Italia	54,7	57,5	58,3	54,4	50,7	49,6
5.	Portugalia	6,3	5,1	4,4	3,3	3,9	2,0
6.	România	2,3	2,2	2,4	2,9	3,5	3,8
7.	Federația Rusă	177,1	191,8	204,7	223,3	223,4	232,8
8.	Turcia	8,4	9,1	7,3	5,8	7,6	7,5
9.	Ucraina	8,6	6,6	5,1	3,9	5,4	4,4
10.	Alte țări	25,5	27,0	25,5	24,1	29,0	31,4

Sursa: Elaborat de autor în baza informațiilor BNS [372].

Odată cu liberalizarea regimului de vize pentru RM, 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.

Deși emigrarea forței de muncă autohtone este semnificativ mai mare comparativ cu imigrarea cetățenilor străini cu scopul de a munci în RM, observăm, în dinamică, o creștere a numărului acestora (*Anexa 8*). După cum rezultă din *Anexa 8*, dacă în anul 2008 numărul imigranților care desfășurau activități profesionale, în mod legal, în RM era în mărime de 1136 persoane, apoi în anul 2014, numărul acestora a crescut până la 2327 persoane, ceea ce este de peste două ori mai mare. În anul 2009, observăm o diminuare considerabilă a numărului imigranților, în mare parte cauzată de efectele crizei economice din anul 2008 care a afectat și RM. În anul 2014, din numărul total al imigranților care activau legal în RM, cei mai mulți proveneau din așa țări ca: România – 30,45%, Turcia – 18,61%, Italia – 9,80% și Ucraina – 7,35%. De asemenea, observăm o creștere a numărului imigranților care doresc să desfășoare activități profesionale în Republica Moldova din așa țări ca: India, Irak, Siria, Liban, etc. Pe măsura „apropierii” Republicii Moldova de UE, numărul imigranților cu scopul de a desfășura activități profesionale ar putea crește constant. Mai mult decât atât, în urma creșterii emigrării forței de muncă autohtone, imigranții din Orient ar putea servi drept „pepinieră” pentru acoperirea cererii de forță de muncă din Republica Moldova. Aceasta va conduce la faptul că managerii și specialiștii de RU din organizațiile autohtone vor trebui să se inițieze în ceea ce privește particularitățile culturale ale forței de muncă respective, cu scopul de a modela politicile de personal în vederea evitării conflictelor dintre diverse grupuri etnice sau ce aparțin unei anumite culturi.

În ultimul timp, migrația internațională a forței de muncă și problemele pe care le generează ocupă un loc din ce în ce mai important pe agendele de lucru ale organizațiilor internaționale și ale guvernelor din întreaga lume, în special a celor din UE. Se conturează din ce în ce mai clar discrepanța între dreptul suveran al statelor care doresc să-și protejeze piața internă a muncii și drepturile fundamentale ale omului care, din diverse motive, este forțat sau aleargă să migreze în căutarea unui loc de muncă. În același timp, există state care, deși oficial combat migrația ilegală, informal o tolerează din diverse rațiuni - nevoia de forță de muncă necalificată sau ieftină, posibilitatea de a reduce rapid, în anumite perioade, numărul imigranților prin repatrierea forțată etc. Acest fapt nu face decât să încurajeze o serie de practici ilegale și, totodată, să genereze multiple consecințe pentru angajații imigranți în ceea ce privește drepturile lor de securitate socială, condițiile fizice de muncă, reprezentare etc.

Cu toate că migrația populației apte de muncă are efecte pozitive și negative atât în țara de origine, cât și în cea de destinație, libera circulație a forței de muncă în Uniunea Europeană conduce la: dobândirea unui mod de gândire european, însușirea unei sau a mai multor limbi ale UE, asimilarea diferitor tradiții și obiceiuri specifice diferitor țări ale UE etc. Toate acestea au un rol determinant asupra comportamentului RU, precum și asupra sporirii valorii lor globale și profesionale.

3.3. Analiza comportamentului pieței muncii la nivelul țărilor membre ale Uniunii Europene și în Republica Moldova

În condițiile dezvoltării societății bazată pe cunoaștere, Uniunea Europeană își propune drept obiectiv ca economia din spațiul european să devină cea mai competitivă și dinamică, capabilă de creștere sustenabilă, cu mai multe și mai bune locuri de muncă și cu o mai mare coeziune socială. În vederea realizării acestui obiectiv, competitivitatea organizațiilor trebuie să se îmbunătățească continuu, în condițiile unei piețe a muncii care să se adapteze rapid la schimbările din mediul economic, social și informațional și al modernizării procesului muncii bazat pe calificări superioare. În cele din urmă, aceasta va conduce la valorificarea eficientă a RU, cu nivel superior de competențe profesionale. Cu regret, acest obiectiv strategic este atins cu întârziere, iar criza mondială ce a lovit Europa în anul 2008 și-a spus cuvântul. Mai mult, lărgirea accelerată, începută în anul 2004, a slăbit, într-un fel, potențialul de influență internațională a UE, iar decalajele dintre țările noi acceptate și fondatorii spațiului comunitar au avut drept urmare o încetinire a dezvoltării unor regiuni. Cu toate acestea, UE rămâne o zonă principală de atracție și progres pentru RM, Ucraina și Georgia. Aspirațiile și argumentele economice în favoarea integrării, apoi al aderării RM

la valorile UE sunt demonstrate în lucrările mai multor cercetători autohtoni [9; 11; 89; 104; 347]. Datorită politicilor promovate de instituțiile UE, piața europeană a muncii reprezintă un punct de atracție, dar și o aspirație pentru o bună parte din forța de muncă autohtonă.

În general, **piața muncii** reprezintă spațiul economic în care tranzacționează în mod liber utilizatorii de muncă (deținătorii de capital) în calitate de cumpărători și posesorii resursei de muncă, în calitate de vânzători, în care, prin mecanismul prețului muncii, al concurenței libere între agenții economici și a altor mecanisme specifice, se ajustează cererea și oferta de muncă [2, 74, 75; 115; 190].

Deși este considerată o piață derivată, piața muncii are implicațiile sale atât la nivel macro, cât și microeconomic. Necesitatea abordării acestei probleme în paragraful de față este determinată de faptul că organizațiile, prin specialiștii subdiviziunii de RU, trebuie să-și ajusteze sau modeleze politicile de personal în funcție de evoluția pieței muncii. Iată de ce ne-am propus drept obiectiv analiza cantitativă a pieței muncii la nivelul UE, pentru a vedea deosebirile și similitudinile principalilor indicatori ce o definesc.

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 [58; p. 198]. În *Tabelul 3.4* 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.

Din informațiile reflectate în *Tabelul 3.4* observăm că, în perioada 2006 – 2014, rata ocupării la nivelul UE-28 a crescut cu 0,4 p. p. - în cazul cetățenilor țării respective și cu 2,1 p. p. – în cazul cetățenilor țărilor membre UE, iar pentru cetățenii extra UE, rata ocupării s-a redus cu aproape 8,6 p. p., în perioada analizată.

În cazul cetățenilor țării respective, rata de ocupare a crescut sau a rămas la același nivel în cea mai mare parte a țărilor membre ale UE. În unele țări, dimpotrivă, rata de ocupare pentru cetățenii țării respective s-a diminuat. Aceasta este valabil preponderent pentru țările care au fost afectate cel mai mult de criza economică. Comparativ cu 2009, rata de ocupare a cetățenilor țării respective s-a diminuat în anul 2014 cu: 3,8 p. p. - în Bulgaria, 2,9 p. p. – în Croația, 12,0 p. p. – în Grecia, 1,6 p. p. – în Italia, 3,8 p. p. – în Olanda, 3,9 p. p. – în Portugalia și 3,7 p. p. – în Spania. În anul 2014, cea mai înaltă rată de ocupare a cetățenilor țării respective a fost în Suedia – 81,5%, iar cea mai mică a fost înregistrată în Grecia – 53,3%.

Tabelul 3.4. 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 țării respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor extra UE)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țării respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor membre UE cu excepția cetățenilor țării respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor extra UE)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țării respective)	Rata ocupării, % (cetățeni ai țărilor membre UE cu excepția cetățenilor țării 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 [379].

În ceea ce privește rata de ocupare a cetățenilor țărilor membre UE, cu excepția cetățenilor țării respective, aceasta a crescut în cea mai mare parte a țărilor în perioada analizată. Cele mai semnificative creșteri s-au înregistrat în: Austria – 8,8 p. p., Estonia – 14,1 p. p., Franța – 3,3 p. p., Letonia – 15,3 p. p., Malta – 3,3 p. p., Polonia – 43,1 p. p. și Slovacia – 23,3 p. p. Totodată, în unele țări, rata de ocupare pentru aceeași categorie de populație s-a diminuat cu: 2,4 p. p. - Cipru, 9,9 p. p. - Portugalia, 2,8 p. p. - Slovenia și 15,7 p. p. - Spania. În alte țări ale UE, indicatorul dat a oscilat de la an la an. De remarcat este faptul că, în anul 2014, rata de ocupare a cetățenilor țărilor membre UE depășea rata de ocupare a cetățenilor țării respective în: Republica Cehă – cu 0,7 p. p., Estonia –

5,7 p. p., Irlanda – 1,7 p. p., Italia – 6,0 p. p., Luxemburg – 6,4 p. p., Marea Britanie – 4,0 p. p., Polonia – 15,1 p. p., Slovacia – 15,3 p. p. și Ungaria – 7,5 p. p.

Cea de-a treia categorie a populației UE o reprezintă cetățenii din afara spațiului comunitar. În cea mai mare parte a țărilor membre UE, rata de ocupare a cetățenilor extra UE este inferioară comparativ cu cea înregistrată atât pentru cetățenii țării respective, cât și pentru cetățenii țărilor membre UE. În unele țări – Lituania și Malta - rata de ocupare a cetățenilor extra UE depășește rata de ocupare a cetățenilor țărilor membre UE, cu excepția cetățenilor țării respective, în timp ce în alte țări - Republica Cehă și Cipru - aceasta depășește chiar rata de ocupare a cetățenilor țării respective. La fel, putem constata că în Belgia și Croația se înregistrează cea mai mică rată de ocupare a cetățenilor extra UE, fiind de până la 40% în anul 2014, ceea ce este cu mult mai mică față de rata de ocupare a cetățenilor țării respective.

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. În cazul Belgiei și al Croației, în care rata de ocupare pentru cetățenii țărilor extra UE este foarte redusă, putem conchide că aceste țări, prin politicile pe care le promovează la nivel național, își propun ca scop protejarea forței de muncă autohtonă. Pentru Republica Cehă și Cipru, unde rata de ocupare a cetățenilor țărilor extra UE este mai mare decât cea a cetățenilor țării respective, deducem că statele respective fie că se confruntă cu deficit de forță de muncă autohtonă, fie organizațiile din țările date angajează forță de muncă străină, practicând un salariu mai mic comparativ cu cel oferit cetățenilor țării respective.

Din totalul populației ocupate, **salariații** au ponderea cea mai mare în structura acesteia. Deși o analiză cantitativă a numărului salariaților la nivelul UE-28 ar putea fi irelevantă, ne-am propus ca scop să facem o evaluare calitativă, adică ponderea salariaților temporari în totalul salariaților (Tabelul 3.5).

Potrivit Tabelului 3.5, la nivelul UE-28, ponderea salariaților temporari (cetățeni ai țării respective) în totalul salariaților de aceeași categorie a crescut de la 11,8%, în anul 2009, până la 12,6%, în anul 2014. În ceea ce privește ponderea salariaților temporari (cetățeni ai țărilor membre UE, cu excepția țării respective), în totalul salariaților respectivi, aceasta a rămas la același nivel în perioada analizată. În același timp, constatăm o creștere cu 1,3 p. p. a ponderii salariaților temporari (cetățeni ai țărilor extra UE) în totalul salariaților din aceeași categorie, în anul 2014 față de 2009. De remarcat faptul că dacă în unele țări ca România, Lituania, Letonia, Estonia, ponderea

salariaților temporari (cetățeni ai țării respective) în totalul salariaților de aceeași categorie nu depășea 5% în anul 2014, apoi în alte țări ca Polonia și Spania, ponderea acestora era de peste 20%.

Tabelul 3.5. Ponderea salariaților temporari în totalul angajaților cu vârsta de 20 – 64 ani pe diferite categorii la nivelul UE în perioada 2009 – 2014

N. o.	Țările	2009			2014		
		Ponderea salariaților temporari în totalul salariaților, % (cetățeni ai țării respective)	Ponderea salariaților temporari în totalul salariaților, % (cetățeni ai țărilor membre UE cu excepția cetățenilor țării respective)	Ponderea salariaților temporari în totalul salariaților, % (cetățeni ai țărilor extra UE)	Ponderea salariaților temporari în totalul salariaților, % (cetățeni ai țării respective)	Ponderea salariaților temporari în totalul salariaților, % (cetățeni ai țărilor membre UE cu excepția cetățenilor țării respective)	Ponderea salariaților temporari în totalul salariaților, % (cetățeni ai țărilor extra UE)
1.	UE – 28	11,8	15,9	19,6	12,6	15,9	20,9
2.	Austria	5,1	8,6	6,1	5,7	9,1	9,3
3.	Belgia	6,8	9,6	16,1	7,2	13,4	24,4
4.	Bulgaria	4,5	:	:	5,1	:	:
5.	Republica Cehă	7,2	10,8	13,1	9,4	11,1	12,3
6.	Cipru	8,3	7,5	48,2	11,5	14,3	80,7
7.	Croația	10,8	9,2	13,4	16,4	:	:
8.	Danemarca	7,2	10,3	12,6	7,4	10,5	10,7
9.	Estonia	2,2	:	2,3	2,5	:	5,1
10.	Finlanda	13,2	15,6	19,1	13,9	18,7	24,9
11.	Franța	12,7	12,2	16,8	14,2	16,2	28,7
12.	Germania	11,7	:	:	10,6	15,7	18,9
13.	Grecia	10,5	21,7	18,8	10,7	20,5	18,2
14.	Irlanda	7,4	9,1	11,7	8,5	6,2	14,1
15.	Italia	11,8	16,6	12,6	13,1	19,1	14,0
16.	Letonia	4,3	:	3,6	3,2	:	3,1
17.	Lituania	2,2	:	:	2,6	:	:
18.	Luxemburg	6,3	5,8	10,4	7,0	7,3	12,2
19.	Malta	3,9	:	8,4	7,0	:	8,9
20.	Marea Britanie	4,4	7,9	8,9	5,2	9,2	11,1
21.	Olanda	14,0	18,4	22,0	17,6	23,0	34,2
22.	Polonia	25,7	:	52,4	27,9	:	44,8
23.	Portugalia	20,2	25,0	34,0	20,5	39,1	36,6
24.	România	1,0	:	:	1,5	:	:
25.	Slovacia	4,1	:	:	8,6	:	:
26.	Slovenia	15,5	10,4	11,9	15,6	:	29,5
27.	Spania	21,5	38,1	40,4	22,2	33,6	38,7
28.	Suedia	12,0	11,7	21,8	14,1	20,5	41,6
29.	Ungaria	8,3	9,6	:	10,6	:	:

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379].

În anul 2014, ponderea salariaților temporari (cetățeni ai țărilor extra UE) în totalul salariaților de aceeași categorie era de peste 80 % în Cipru, mai bine de o treime se aflau în Spania, Portugalia și Polonia, iar în așa țări ca Slovenia și Franța, ponderea lor depășea 25%. Faptul că ponderea salariaților temporari (cazul cetățenilor țărilor membre UE și ai țărilor extra UE) este mai mare în totalul salariaților de aceeași categorie este determinat de două considerente. În primul rând, cea mai mare parte a cetățenilor străini emigrează pe o anumită durată de timp, respectiv contractul individual de muncă se încheie pe o perioadă determinată. În al doilea rând, poate fi tratată ca o măsură de precauție din partea țărilor respective, în vederea evitării unor eforturi financiare

suplimentare pe care ar trebui să le suporte sub forma indemnizațiilor de șomaj și a altor plăți cu caracter social, în cazul angajării pe o perioadă nedeterminată.

Durata săptămânii de muncă reprezintă un alt indicator ce caracterizează comportamentul pieței muncii, în general, și al relațiilor de muncă, în special. În *Anexa 9* este reflectată durata săptămânii de muncă la nivelul UE-28 și la nivelul fiecărei țări membre a următoarelor categorii de RU: persoane ocupate, salariați și angajați pe cont propriu. Faptul că durata săptămânii de muncă variază de la o țară la alta se datorează, în primul rând, legislațiilor naționale care reglementează acest aspect. Astfel, în cazul salariaților putem observa un decalaj suficient de mare al duratei săptămânii de muncă între țările membre UE. În anul 2013, durata cea mai mică a săptămânii de muncă a fost înregistrată în Olanda – 28,9 ore, iar durata cea mai mare de 40,4 ore pe săptămână s-a înregistrat în Bulgaria și Croația. Totodată, trebuie remarcat faptul că, în majoritatea țărilor, durata săptămânii de muncă a fost cu mult mai mare în cazul angajaților pe cont propriu, comparativ cu cea a salariaților, situație valabilă atât în anul 2009, cât și în 2013. În cazul dat, excepție fac așa țări ca Croația, Letonia, Portugalia și România. În anul 2013, cea mai mare durată a săptămânii de muncă pentru angajații pe cont propriu a fost înregistrată în Belgia, fiind de 52,0 ore, după care urmează Franța - cu 48,0 ore. Motivația de a munci un număr mai mare de ore pe săptămână este determinată de oportunitatea de a obține niște venituri mai mari din partea celor care activează pe cont propriu.

Salariul reprezintă un indicator relevant, ce asigură un anumit nivel de atractivitate a pieței muncii. Cu cât salariile practicate sunt mai mari, cu atât mai atractivă devine piața muncii pentru posesorii de capital uman. În *Anexa 10* este reflectat salariul mediu anual pentru anul 2010 la nivelul țărilor membre UE pe domenii de activitate. Pentru determinarea salariului mediu anual s-au luat în calcul salariile aplicate în organizațiile cu peste 10 salariați. După cum rezultă din *Anexa 10*, în anul 2010, cele mai mari salarii medii anuale la nivelul UE au fost înregistrate în domeniul activităților financiare și asigurărilor, constituind 52 005 euro, în timp ce cele mai mici au fost înregistrate în domeniul hotelurilor și restaurantelor, fiind doar de 19 969 euro. Așadar, la nivelul UE, salariile angajaților din domeniul activităților financiare și asigurărilor depășesc de 2,6 ori salariile angajaților din hoteluri și restaurante. La nivelul țărilor membre UE, observăm că cele mai mari salarii s-au înregistrat în Danemarca, după care au urmat cele din Luxemburg, Finlanda și Olanda, acestea fiind cu mult peste media salariilor la nivelul UE. La polul opus, se află salariile angajaților din Bulgaria, România, Letonia, Lituania și Ungaria.

Făcând o analiză a salariilor medii anuale pe domenii de activitate, după cum s-a menționat deja, cele mai mari salarii au fost înregistrate, în majoritatea țărilor, în domeniul financiar, cu unele excepții cum ar fi Croația, Estonia, Finlanda, Polonia, Slovacia și Slovenia, unde cele mai mari salarii s-au înregistrat în domeniul comunicațiilor și tehnologiilor informaționale. Deși, construcțiile reprezintă un domeniu de activitate cu salarii atractive, în urma analizei observăm că, chiar în unele țări dezvoltate cum ar fi Belgia, Croația, Danemarca, Franța, Germania, Luxemburg etc., salariile angajaților din această ramură de activitate sunt inferioare celor din domeniul comerțului. Totodată, putem constata că în unele țări cum ar fi Republica Cehă, Estonia, Letonia și Portugalia, salariile angajaților din domeniul construcțiilor sunt superioare celor din domeniul industriei. La fel, observăm că în unele țări ca: Bulgaria, Croația, Cipru, Estonia, Finlanda, Grecia, Letonia, Italia, Malta, Portugalia, România și Ungaria, salariile angajaților din domeniul transporturilor le depășesc pe cele din industrie. Analizând salariile angajaților din domeniul administrației publice, observăm că, în foarte multe țări, acestea sunt competitive cu cele practicate în alte domenii de activitate. Astfel, salariile angajaților din administrațiile publice ale Estoniei, Irlandei, Letoniei, Lituaniei, Marii Britanii, Olandei, Portugaliei, României, Sloveniei și Ungariei sunt depășite doar de cele ale angajaților din domeniul financiar, tehnologiilor informaționale și comunicațiilor.

În ceea ce privește salariile din învățământ, observăm că în unele țări (Croația, Irlanda, Olanda etc.) acestea depășesc cu lejeritate salariile angajaților din industrie, construcții, transporturi, comerț, hoteluri și restaurante. Totodată, constatăm că salariile din învățământ în Suedia sunt aproape cele mai mici, comparativ cu celelalte domenii de activitate. Acestea depășesc doar salariile angajaților din hoteluri și restaurante. În majoritatea țărilor membre UE, salariile angajaților din învățământ sunt superioare celor din sănătate, cu excepția Estoniei, Greciei și Olandei.

Prezintă interes și analiza salariilor în țările membre UE, în funcție de nivelul studiilor. În *Anexa 12* sunt prezentate salariile anuale la nivelul țărilor membre UE ale salariaților pe categorii de studii. Astfel, putem constata că în unele țări ca Bulgaria, România, Croația, Polonia, Letonia și Lituania, salariile angajaților cu studii superioare sunt de peste două ori mai mari față de cele ale angajaților cu studii primare sau secundare. Această constatare este valabilă pentru întreaga perioadă analizată. Pentru majoritatea țărilor membre UE, salariile angajaților cu studii superioare sunt cu peste 1,5 ori mai mari decât cele ale angajaților cu studii primare sau secundare. Un raport mai mic se observă în cazul Olandei, Danemarcei și Suediei. De asemenea, constatăm că în timp ce salariile angajaților cu studii primare sau secundare s-au redus în unele țări, în anul 2012 față de 2009, cele ale angajaților cu studii superioare au rămas practic la același nivel (Ungaria) sau chiar

au crescut. Totodată, observăm că într-un șir de țări cum ar fi Grecia, Irlanda, Italia, Spania etc., salariile angajaților în anul 2012 s-au diminuat comparativ cu anul 2009.

Un alt aspect important ce vizează piața muncii se referă la învățarea pe tot parcursul vieții. Conceptul învățării pe tot parcursul vieții este esențial pentru competitivitatea economiei bazate pe cunoaștere și cuprinde atât populația activă, cât și cea inactivă [213; p. 49]. Învățarea de-a lungul vieții este menită să ofere cetățenilor instrumente de dezvoltare personală, integrare socială, participare la economia bazată pe cunoaștere și oportunitate de a se menține activ pe piața muncii.

Elaborarea strategiilor de învățare continuă constituie o prioritate, având ca motivații principale faptul că trăim într-o societate și o economie bazate pe cunoaștere, în care accesul la informații și cunoștințe de ultimă oră, împreună cu motivația și capacitatea de a folosi în mod inteligent resursele, au devenit elemente semnificative pentru stimularea ofertei pieței muncii, a competitivității și inserției sociale. Demersurile UE, la nivelul politicilor europene în domeniul educației, au fost și sunt orientate spre identificarea modalităților prin care să se reușească abordarea acestor provocări. Unele state membre UE au înregistrat mai multe progrese în acest domeniu, iar altele abia sunt la începutul implementării unei asemenea strategii. Această constatare este demonstrată de informațiile prezentate în *Tabelul 3.6* care reflectă rata de participare a persoanelor cu vârsta de 25 – 64 ani la programe de învățare, în perioada 2009-2014. Motivul pentru care a fost selectată tranșa de vârstă de 25 – 64 ani a fost de a arăta în ce măsură populația din această categorie este predispusă să urmeze programe de învățare. Totodată, trebuie menționat faptul că în *Tabelul 3.6* nu se includ salariații care au participat la programe de instruire sau perfecționare profesională oferite de organizațiile în care activează.

Din *Tabelul 3.6* se observă că rata de participare a populației cu vârsta de 25 – 64 ani la programe de învățare este în creștere la nivelul UE. Față de anul 2009, rata de participare a populației active la programe de învățare a crescut până în anul 2014, cu aproximativ 1,5 p. p., în timp ce a populației inactive cu 0,9 p. p. Învățarea de-a lungul vieții reprezintă o prioritate pentru țările nordice – Danemarca, Suedia și Finlanda. În anul 2014, rata de participare a populației la programe de învățare în aceste țări a fost de 31,7%, respectiv - 28,9% și 25,1%. La celălalt capăt se află România, Bulgaria și Croația, cu o rată de participare a populației la programe de învățare de doar 1,5%, respectiv – 1,8% și 2,5%. În acest domeniu, un salt important a făcut Franța. Dacă în anul 2009, rata de participare a populației la programe de învățare a fost de 5,7%, în anul 2014 aceasta a ajuns la 18,6%.

În ceea ce privește populația activă, sunt vizate mai mult persoanele cu un grad mai sporit de pierdere a ocupației, iar prin programele de învățare se urmărește menținerea activă a acestora pe piața muncii, fapt ce conduce și la reducerea ratei șomajului.

Tabelul 3.6. Rata de participare a persoanelor cu vârsta de 25 – 64 ani la programe de învățare în perioada 2009 - 2014

N. o.	Țările	2009			2014		
		Populația totală, %	Populația activă, %	Populația inactivă, %	Populația totală, %	Populația activă, %	Populația inactivă, %
1.	UE - 28	9,3	9,9	7,1	10,7	11,4	8,0
2.	Austria	13,8	14,9	9,5	14,2	15,1	11,1
3.	Belgia	6,8	7,4	5,1	7,1	7,4	6,2
4.	Bulgaria	1,4	1,2	2,0	1,8	1,4	2,9
5.	Republica Cehă	6,8	7,5	4,0	9,3	10,4	4,7
6.	Cipru	7,8	8,0	6,8	6,9	7,2	5,1
7.	Croația	2,3	1,8	3,4	2,5	2,2	3,4
8.	Danemarca	31,2	31,9	28,0	31,7	32,2	29,5
9.	Estonia	10,5	11,7	4,3	11,5	12,4	7,1
10.	Finlanda	22,1	23,6	16,1	25,1	26,5	19,4
11.	Franța	5,7	6,0	4,5	18,6	20,1	13,1
12.	Germania	7,8	7,7	7,9	7,9	7,6	9,2
13.	Grecia	3,3	3,2	3,5	3,0	2,8	3,5
14.	Irlanda	6,3	6,0	7,3	6,7	5,6	10,1
15.	Italia	6,0	5,9	6,2	8,0	8,4	7,3
16.	Letonia	5,4	5,7	3,6	5,5	5,8	4,1
17.	Lituania	4,4	4,8	2,6	5,0	5,6	2,0
18.	Luxemburg	13,4	15,3	7,5	14,0	15,1	9,4
19.	Malta	6,1	7,7	3,6	7,1	8,6	3,9
20.	Marea Britanie	20,1	21,8	13,3	15,8	17,3	9,6
21.	Olanda	17,0	18,5	10,5	17,8	19,6	10,0
22.	Polonia	4,7	5,5	2,6	4,0	4,5	2,3
23.	Portugalia	6,5	6,0	8,7	9,6	10,0	7,8
24.	România	1,5	1,1	2,5	1,5	1,3	2,0
25.	Slovacia	2,8	2,7	2,8	3,0	3,0	2,9
26.	Slovenia	14,6	16,3	8,4	11,9	13,0	8,2
27.	Spania	10,6	11,0	9,2	9,8	10,3	7,7
28.	Suedia	22,2	22,0	23,2	28,9	29,1	27,7
29.	Ungaria	2,7	2,5	3,4	3,2	3,3	2,9

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379].

Atragerea populației inactive în programe de învățare se face cu scopul inserției ulterioare a acestora pe piața muncii. Observăm o politică activă promovată în acest sens de țările nordice – Danemarca, Finlanda și Suedia. În anul 2014, ponderea persoanelor inactive atrase în programe de învățare în totalul populației inactive cu vârsta de 25 – 64 ani a fost de 29,5% - în Danemarca, 19,4% - în Finlanda și 27,7% - în Suedia. Or, ponderea populației inactive cu vârsta de 16 – 64 ani în totalul populației de aceeași vârstă este cea mai mică anume în aceste țări (Tabelul 3.7).

Tabelul 3.7. Ponderea populației inactive cu vârsta de 15 – 64 ani în totalul populației de aceeași vârstă în perioada 2009 - 2014

N.o.	Țara	2009			2014		
		Ponderea populației inactive cu vârsta de 15-64 ani în totalul populației de aceeași vârstă, %	Ponderea populației masculine inactive cu vârsta de 15-64 ani în totalul populației de același gen și vârstă, %	Ponderea populației feminine inactive cu vârsta de 15-64 ani în totalul populației de același gen și vârstă, %	Ponderea populației inactive cu vârsta de 15-64 ani în totalul populației de aceeași vârstă, %	Ponderea populației masculine inactive cu vârsta de 15-64 ani în totalul populației de același gen și vârstă, %	Ponderea populației feminine inactive cu vârsta de 15-64 ani în totalul populației de același gen și vârstă, %
1.	UE - 28	24,6	17,2	31,9	27,7	21,9	33,5
2.	Austria	21,8	16,0	27,5	24,6	20,0	29,2
3.	Belgia	27,3	20,8	33,8	32,3	27,6	37,0
4.	Bulgaria	26,3	20,9	31,6	31,0	27,1	35,0
5.	Republica Cehă	24,2	15,0	33,5	26,5	18,8	34,4
6.	Cipru	20,4	12,5	27,7	25,7	20,0	30,9
7.	Croația	32,5	26,4	38,4	33,9	29,1	38,7
8.	Danemarca	18,0	14,3	21,8	21,9	18,9	25,0
9.	Estonia	19,3	15,0	23,3	24,8	20,7	28,7
10.	Finlanda	20,6	18,7	22,5	24,6	23,2	26,1
11.	Franța	23,9	19,0	28,7	28,7	24,7	32,6
12.	Germania	19,6	13,4	25,9	22,3	17,5	27,1
13.	Grecia	27,4	15,5	39,4	32,6	24,0	41,0
14.	Irlanda	24,2	15,4	33,1	30,2	22,9	37,4
15.	Italia	33,3	21,1	45,4	36,1	26,4	45,6
16.	Letonia	19,4	15,8	22,7	25,4	22,2	28,4
17.	Lituania	22,4	19,6	25,0	26,3	24,0	28,4
18.	Luxemburg	26,0	17,6	34,7	29,2	22,8	35,8
19.	Malta	37,3	17,9	57,2	33,7	20,1	47,9
20.	Marea Britanie	20,9	13,8	27,9	23,3	17,8	28,7
21.	Olanda	18,7	12,5	25,0	20,7	15,4	26,0
22.	Polonia	29,4	21,4	37,0	32,1	25,4	38,9
23.	Portugalia	21,1	15,9	26,2	26,8	23,3	30,0
24.	România	32,0	23,6	40,3	34,3	25,7	43,1
25.	Slovacia	24,9	16,1	33,5	29,7	22,4	37,1
26.	Slovenia	23,7	19,7	27,9	29,1	25,7	32,7
27.	Spania	22,8	14,6	31,1	25,8	20,5	31,2
28.	Suedia	15,5	12,4	18,8	18,5	16,4	20,7
29.	Ungaria	32,9	25,5	39,9	33,0	26,6	39,3

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379].

Analizând ponderea populației inactive cu vârsta de 15 – 64 ani în totalul populației de aceeași categorie de vârstă, în perioada 2009 – 2014, observăm că aceasta a avut tendințe de creștere atât la nivelul UE-28, cât și la nivelul fiecărei țări membre. Această constatare este valabilă atât pentru populația masculină, cât și pentru cea feminină, din aceeași categorie de vârstă. Totodată, trebuie remarcat faptul că în țările mai dezvoltate ale UE, cum ar fi Suedia, Danemarca, Olanda și Germania, ponderea populației inactive în totalul populației din aceeași categorie de vârstă este cu mult mai mică, comparativ cu cea înregistrată în țările mai puțin dezvoltate sau care au fost mult mai grav afectate de criza economică din anul 2008 (Italia, Croația, Polonia, Grecia și Irlanda).

În *Anexa 11* sunt prezentate cauzele pentru care populația inactivă la nivelul UE cu vârsta de 20-64 ani nu se află în căutarea unui loc de muncă. Raționamentul alegerii acestei categorii de vârstă pornește de la ideea că s-a încercat excluderea persoanelor tinere, care își continuă studiile liceale până aproape de vârsta de 20 de ani.

Potrivit *Anexei 11*, există mai multe cauze pentru care populația inactivă cu vârsta de 20 – 64 ani nu se află în căutarea unui loc de muncă. Principala cauză o reprezintă vârsta de pensionare. În procente, această cauză variază semnificativ, deoarece vârsta de pensionare este diferită de la o țară la alta. O altă cauză, la fel de importantă, o reprezintă incapacitatea de muncă sau morbiditatea persoanelor respective. În majoritatea țărilor UE, incapacitatea de muncă și morbiditatea, ca motiv al neangajării în câmpul muncii, a crescut în anul 2013 față de anul 2009. Alte cauze ar mai fi: lipsa studiilor sau a formării profesionale, responsabilitățile familiale etc.

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 3.8*).

Informația reflectată în *Tabelul 3.8* 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%. La fel, în unele state membre UE, putem observa decalaje foarte mari a ratei șomajului între persoanele cu studii primare și secundare și cele cu studii superioare. În Republica Cehă, rata șomajului în rândul persoanelor cu studii primare și secundare a fost de 22,4%, pe când cea în rândul persoanelor cu studii superioare a fost de doar 2,9%, în anul 2014. Astfel de decalaje mai observăm în Germania, Marea Britanie, Finlanda, Letonia, Lituania etc. Aceasta demonstrează încă o dată faptul că persoanele cu studii superioare reușesc să-și găsească mai rapid un loc de muncă, comparativ cu persoanele cu studii primare sau secundare.

Tabelul 3.8. 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 [379].

În anul 2013, persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă în una din țările UE au utilizat mai multe metode. În continuare, sunt prezentate metodele și țările a căror șomeri le-au utilizat cel mai mult în procesul de căutare a unui loc de muncă:

- **adresarea directă la angajator:** Grecia – 89,8%, Slovenia – 85,3%, Austria – 79,2%, Republica Cehă – 78,8%, Spania – 78,5% etc.;
- **adresarea la oficiul public al forței de muncă:** Croația – 88,5%, Lituania – 86,4%, Republica Cehă – 84,5%, Slovacia – 80,5%, Germania – 79,4% etc.;

- **contactarea agențiilor private de recrutare:** Olanda – 44,7%, Portugalia – 44,2%, Belgia – 41,7%, Luxemburg – 36,1% etc.;
- **rețeaua de cunoștințe:** Grecia – 94,1%, Slovenia – 92,9%, Ungaria – 90,8%, Republica Cehă – 90,0%, Croația – 89,7% etc.;
- **publicitatea (anunțurile de angajare):** Slovenia – 75,9%, Danemarca – 70,8%, Marea Britanie – 63,7%, Germania – 58,8%, Austria – 52,9%, Franța – 50,6% etc. [213; p. 53].

Menținerea în câmpul muncii a populației active reprezintă o prioritate pentru oricare stat. De aceea fiecare țară elaborează și aplică propriile politici, în vederea facilitării angajării persoanelor care, la un moment dat, se află în afara pieței muncii. În vederea facilitării inserției sau reinserției persoanelor apte de muncă pe piața muncii, în *Anexa 13* sunt prezentate acele acțiuni pe care le aplică instituțiile guvernamentale din țările membre UE.

Potrivit *Anexei 13*, acțiunile și măsurile pe care le întreprind instituțiile guvernamentale pentru inserția și reinserția persoanelor apte de muncă variază de la o țară la alta. *Acordarea unui venit pe durata absenței unui loc de muncă* reprezintă acțiunea pe care o aplică cel mai mult majoritatea țărilor membre UE. De asemenea, putem evidenția: *servicii de reabilitare a persoanelor care și-au pierdut locul de muncă, acordarea de ajutor pentru crearea propriei afaceri, programe de recalificare profesională, acordarea de facilități la angajare* etc. Orice acțiune sau politică implementată pe piața muncii presupune anumite resurse financiare pe care trebuie să le suporte țara respectivă. Raportate la PIB, resursele financiare alocate pentru politicile și acțiunile promovate pe piața muncii, în anul 2013, au constituit în: Danemarca – 3,68%, Belgia – 2,89%, Olanda – 2,87%, Finlanda – 2,44%, Republica Cehă – 0,5%, Letonia – 0,48%, România 0,29% etc. [379].

Având în vedere faptul că șomajul în UE a atins cote maxime în unele țări (Spania, Grecia, Irlanda etc.), Comisia Europeană a prezentat o multitudine de măsuri în vederea impulsivării creării de noi locuri de muncă. De asemenea, CE a identificat domeniile cu cel mai mare potențial de creare a noilor locuri de muncă pentru viitor și anume: economia ecologică, serviciile de sănătate și TIC. În acest context, fostul președinte al CE J. M. Barroso menționa: „Europa are nevoie de o strategie de creare de locuri de muncă ca răspuns la ratele inacceptabile ale șomajului cu care se confruntă. UE are un potențial enorm neutilizat în ceea ce privește încurajarea pieței în această direcție. Împreună, sectoarele economiei ecologice, al sănătății și al noilor tehnologii vor genera în anii următori peste 20 de milioane de noi locuri de muncă. Statele membre trebuie să profite de aceste posibilități, mobilizând resursele existente și stimulând piața internă a muncii în strânsă legătură cu partenerii sociali.” [115; p. 16]

Având în vedere faptul că în acest paragraf am analizat principalii indicatori ce caracterizează piața muncii la nivel comunitar, considerăm că este necesar să evaluăm situația pieței muncii și în RM. Astfel, în *Tabelul 3.9* sunt prezentați principalii indicatori ce caracterizează piața muncii din RM.

Tabelul 3.9. 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 [380].

Analizând indicatorii prezentați în *Tabelul 3.9*, 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 RM este inferioară față de cea înregistrată în țările dezvoltate din UE. Rata redusă a șomajului în RM 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.

Pornind de la ideea că în *Capitolul 2* am cercetat RU și sub aspect geopolitic, am considerat necesar să analizăm unii indicatori prezentați în *Tabelul 3.9* sub aspect regional și în funcție de nivelul studiilor (*Anexa 14*). În urma analizei informației statistice din *Anexa 14* cu referire la *rata de activitate, rata de ocupare și rata șomajului*, am constatat anumite decalaje, înregistrate de la o regiune la alta. Astfel, dacă *rata de activitate* în rândul persoanelor cu studii superioare a fost, în anul 2014, de 65,0% în mun. Chișinău, apoi în Regiunea Sud, pentru aceeași categorie de persoane, a fost de doar 51,0%, ceea ce este cu aproximativ 14 p. p. mai mică. În același timp, în Regiunea

Nord acest indicator a fost în mărime de 57,4%, iar în Regiunea Centru – de 55,9%. Un decalaj și mai evident al ratei de activitate se înregistrează în cazul persoanelor cu studii medii profesionale. Dacă în mun. Chișinău acest indicator a constituit 58,8% în anul 2014, apoi în Regiunea Sud a fost de doar 42,6%, înregistrându-se un decalaj de peste 15 p. p. între cele două regiuni. În Regiunea Nord, acest indicator a fost în mărime de 47,8%, iar în Regiunea Centru – de 48,8%.

Cât privește *rata de ocupare*, constatăm aceleași tendințe, doar că discrepanțele între regiuni sunt mai mici, comparativ cu rata de activitate. Spre exemplu, în anul 2014, rata de ocupare în rândul persoanelor cu studii superioare a fost de 62,2% în mun. Chișinău, în descreștere până la 55,4%, în Regiunea Nord, respectiv 54,4% - în Regiunea Centru și 49,1% - Regiunea Sud. Totodată, observăm o rată de ocupare fără mari abateri, în cazul persoanelor cu studii medii de specialitate în toate regiunile RM.

Analizând *rata șomajului*, constatăm că aceasta este mai redusă în rândul forței de muncă cu studii superioare și studii medii de specialitate. Făcând o analiză a ratei șomajului pe regiuni geografice, constatăm un paradox. Deși rata ocupării la nivelul regiunilor este inferioară comparativ cu cea la nivel republican, rata șomajului la fel este mai mică în aceste regiuni. Și, invers, la nivelul mun. Chișinău atât rata ocupării, cât și cea a șomajului, sunt mai mari față de cele înregistrate la nivel de republică și pe regiuni geografice.

3.4. Studiu comparativ privind similitudinile și deosebirile managementului resurselor umane în spațiul comunitar

Necesitatea studierii similitudinilor și deosebirilor practicilor de RU în UE pornește de la ideea că MRU ia amploare datorită problematicii importante și dificile cu care se confruntă organizațiile, managerii, angajații și reprezentanții acestora. Studiarea practicilor MRU în aspect comparativ a constituit obiect de cercetare pentru mai mulți specialiști în domeniu [92; 162; 219; 302]. În opinia profesorului român Ion Petrescu, dificultatea însușirii aplicării managementului personalului organizației este dată de faptul că implică o practică complexă și greu de stăpânit [172; p. 5]. În condițiile europenizării și globalizării economiilor naționale, MRU poate fi aplicat mult mai dificil la nivel organizațional. În procesul de analiză a similitudinilor și deosebirilor MRU la nivel european am luat în considerație principalele activități aferente acestui domeniu pe care le-am prezentat în Capitolul I.

Luând în considerație semnificația acestei probleme, am considerat necesar ca cercetarea propriu zisă să înceapă cu analiza modelelor ce caracterizează MRU la nivel 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 sens, cercetătorul englez C. Brewster este de părere că există o diferență între felul cum MRU se desfășoară în Europa, comparativ cu cel care se aplică în SUA, Japonia, Asia etc. Astfel, 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 *Figura 3.1* este prezentat modelul managementului european al resurselor umane (MERU) după Brewster.

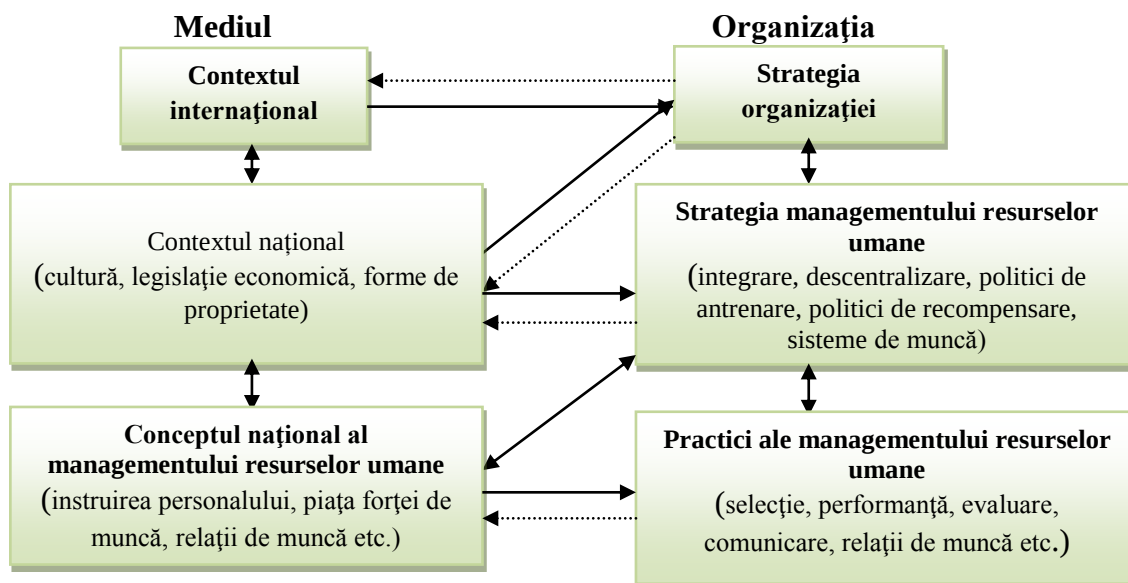


Fig. 3.1. Modelul managementului european al resurselor umane după C. Brewster
Sursa: [80; p. 15].

Modelul dat plasează atât strategia organizației, cât și strategiile și politicile de RU, în cadrul unui mediu extern care cuprinde următoarele elemente:

- contextul internațional (organismele suprastatale cum ar fi: Uniunea Europeană, Biroul Internațional al Muncii, AESSM etc.);
- contextul național (cultura, sistemul economic și social, legislația);
- contextul național al managementului resurselor umane (instruirea profesională, piața muncii, salarizarea personalului, relațiile de muncă etc.).

Analizând modelul lui C. Brewster, constatăm că acesta este bazat pe etnocentrism, potrivit căruia dezvoltarea unui concept într-o țară se consideră valabil și pentru alte țări, fără a se ține seama de diferențele naționale. Cu toate acestea, modelul lui C. Brewster a fost supus unor critici din partea cercetătorilor din domeniul RU cum ar fi: F. Bournois, G. Clark, R. Smith etc. În opinia acestora, C. Brewster a încercat să transfere în Europa literatura americană referitoare la MRU, fără a se lua în considerație granițele culturale. Sau, diversitatea culturală presupune existența unor

modele de management și teorii diferite de la o țară la alta, fapt care nu justifică abordarea unui model al MERU ca unul singular.

În vederea elucidării MERU, cercetătorul englez G. Clark vine cu un model alternativ care încurajează trecerea de la abordarea etnocentrică a MRU la cea policentrică, pornind de la ideea că conceptele și practicile din MRU care predomină într-o țară sunt rezultatul următorilor factori:

- contextul instituțional internațional, adică impactul unor organisme internaționale asupra caracterului și al naturii MRU în diferite țări;
- cultura națională, caracterizată prin atitudini, valori și percepții;
- contextul instituțional național, în sensul că contexte sociale diferite vor conduce la căi proprii de organizare (dezvoltarea unor organizații în contexte naționale diferite sugerează faptul că nu există o singură cale pentru a controla și organiza activitățile economice) [15; p. 275].

În opinia lui G. Clark, natura MRU dintr-o țară poate fi rezultatul unei dezvoltări istorice într-un context instituțional unic. Factorii de natură economică, educațională, financiară, legislativă și politică au o importanță potențială asupra dezvoltării MRU. În această abordare, nu poate exista un model predeterminat al MRU. Pornind de la contextul cultural și instituțional aferent fiecărei țări, MRU trebuie abordat cu mare atenție în fiecare țară, deoarece conceptele și noțiunile aferente practicilor manageriale din domeniul RU pot fi interpretate diferit.

Având la bază elementele fundamentale enunțate de C. Brewster și G. Clark, **considerăm necesar includerea și a altor aspecte** ce ar putea influența MERU. **În opinia noastră**, migrația internațională a forței de muncă poate avea implicații semnificative asupra evoluției practicilor de RU aplicate la nivelul fiecărei țări membre UE. La fel, corporațiile transnaționale, în rezultatul extinderii afacerilor, pot „exporta” în țările europene practicile și procedurile de RU aplicate în țara de origine, fapt ce poate remodela configurația MRU. Un alt factor relevant înaintat în acest demers științific îl reprezintă contextul geopolitic al RU, care poate influența direct sau indirect practicile și procedurile MRU aplicate de statele membre UE. Pornind de la acestea, în continuare propunem un model propriu al MERU, având la bază elementele fundamentale prezentate în modelele lui G. Clark și C. Brewster (*Figura 3.2*).

Modelul MERU este limitat de o multitudine de constrângeri legislative specifice atât UE, cât și fiecăreia dintre țările membre. De asemenea, modelul MERU este limitat și de un grad sporit de intervenție a statului în reglementarea strategiilor și politicilor de RU la nivel național. Din punct de vedere al valorilor fundamentale, putem deduce că modelul MERU poate fi caracterizat prin:

- reglementări legale privind angajările, concedierile și încheierea contractelor de muncă;

- reglementări legislative privind nivelul salariilor;
- norme privind calificarea programelor educaționale și de formare a RU;
- alocarea din fondurile publice a resurselor financiare în vederea inițierii și dezvoltării unor programe de: formare profesională, reconversie profesională, consiliere în carieră etc.;
- reglementările Cartei Sociale Europene, aplicabile în special la nivelul UE.

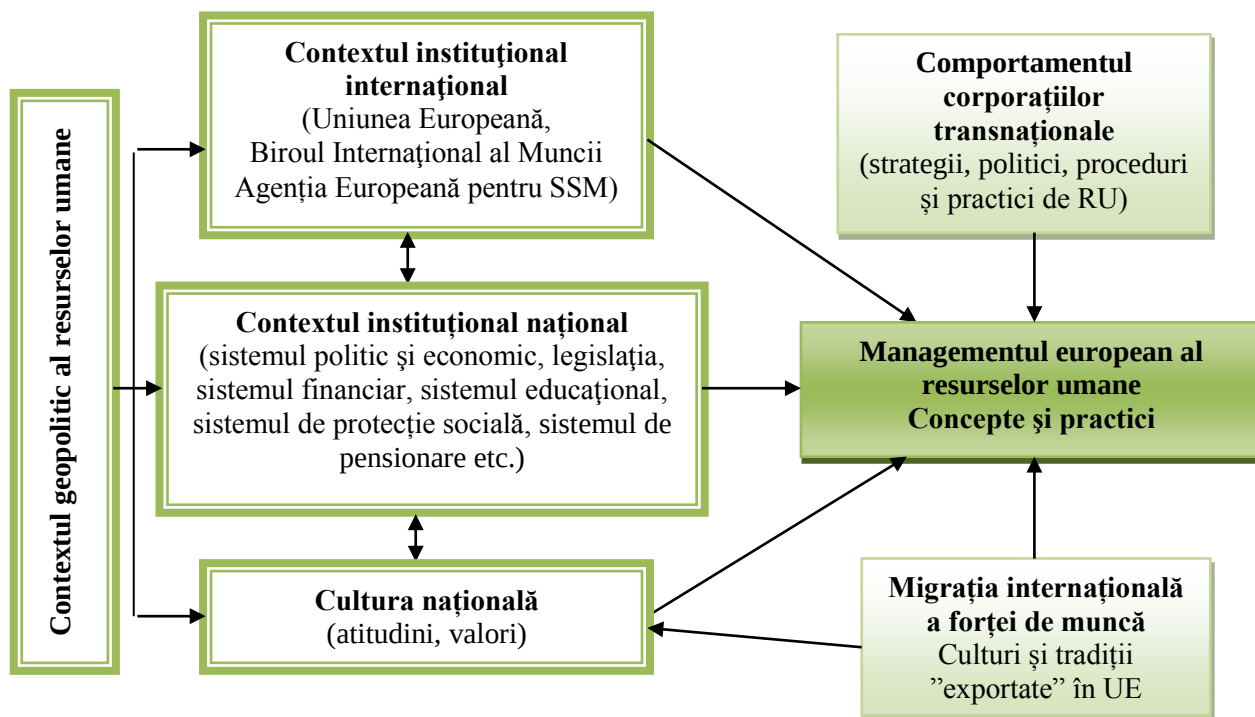


Fig. 3.2. Modelul managementului european al resurselor umane

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

Studiind similitudinile și deosebirile practicilor și procedurilor MRU la nivel european, cercetătorii sloveni M. Ignatovic și I. Svetlik au identificat patru modele distincte:

- modelul orientat spre conducerea organizațiilor, specific țărilor din estul Europei (Polonia, România, Bulgaria etc.);
- modelul orientat spre conducerea resurselor umane, caracteristic țărilor nordice (Suedia, Danemarca, Finlanda);
- modelul profesional al managementului resurselor umane, aplicabil la nivelul țărilor din Europa de Vest (Germania, Franța, Marea Britanie etc.);
- modelul de management participativ, specific țărilor din Europa Centrală și de Sud (Cehia, Slovenia, Italia, Spania etc.) [92; p. 67].

În rezultatul cercetărilor efectuate, observăm că la nivelul UE pot fi constituite patru grupe de țări care determină similitudinile și deosebirile MRU la nivelul organizațiilor: țările nordice

(Suedia, Danemarca, Finlanda); țările anglo-saxone (Marea Britanie și Irlanda); țările germane (Germania și Austria); țările latine (Franța, Spania, Italia, Belgia și Portugalia).

Țările anglo-saxone prezintă o serie de particularități specifice modelului american al MRU, diferențiindu-se din acest punct de vedere de celelalte țări europene. Țările din sudul Europei sunt caracterizate de o serie de trăsături precum: nivelul sporit de intervenție al statului în economie, reglementări legislative cu caracter protecționist și ierarhizare puternică. Țările nordice ale Europei sunt dominate de o serie de valori precum: liberalismul și nivelul redus de intervenție al statului, organizarea foarte bună a activităților și managementul participativ. Țările din estul UE, precum Polonia și Cehia, sunt dominate de modelul german, ca rezultat al relațiilor economice pe care aceste două țări le-au dezvoltat cu Germania.

Managementul resurselor umane, aplicat în țări precum Belgia, Olanda și Luxemburg, înglobează particularități ale modelelor de management german, latin, anglo-saxon și nordic. Însă, chiar și la nivelul acestui grup de țări, apar elemente de diferențiere. În Belgia, stilul de management este influențat de modelul francez, în timp ce în Olanda, managementul prezintă o serie de influențe ale modelului britanic.

Un aspect ce vizează diferențele MRU se referă la responsabilitățile subdiviziunii de RU în cadrul organizațiilor europene. În Marea Britanie, o parte din sarcinile specialiștilor subdiviziunii de RU au fost delegate managerilor inferiori din subdiviziunile organizațiilor. În acest sens, putem constata că, în unele țări europene, o parte din sarcinile și responsabilitățile subdiviziunii de RU au fost descentralizate pe cât a fost posibil, în timp ce în alte țări, aceste sarcini și responsabilități sunt centralizate în cadrul DRU.

În rezultatul investigațiilor efectuate, constatăm că organizațiile din Danemarca au cel mai mic număr de specialiști pe probleme de personal la 1000 de angajați. Aceasta se explică prin faptul că în organizațiile daneze există cel mai înalt grad de delegare a sarcinilor și responsabilităților privind angajații către managerii subdiviziunilor din cadrul organizațiilor. În același timp, Italia și Olanda sunt țările cu cel mai redus grad de descentralizare a sarcinilor și responsabilităților din domeniul MRU. De aceea, raportul dintre numărul total al angajaților și cel al specialiștilor subdiviziunii de RU este cel mai mare în aceste țări. Aceasta ne demonstrează faptul că subdiviziunea de RU din organizațiile italiene și cele olandeze își asumă preponderent responsabilitatea pentru buna desfășurare a activității angajaților și realizează majoritatea sarcinilor și atribuțiilor aferente acestui domeniu de activitate, indiferent de poziția ierarhică ocupată și nivelul de calificare al acestora. În

Tabelul 3.10 este prezentat numărul specialiștilor de RU ce revin la 1000 de angajați în organizațiile din unele țări membre ale UE [80; p. 38].

Tabelul 3.10. Numărul mediu al specialiștilor de RU care revin la 1000 de angajați în organizațiile din principalele țări ale UE

Țara	Numărul mediu de specialiști de RU la 1000 de angajați
Italia	18,2
Marea Britanie	13,9
Franța	13,8
Spania	14,9
Germania	14,5
Olanda	18,5
Suedia	15,6
Danemarca	10,7

Sursa: Adaptat după: [80; p. 38].

În ultimii ani, UE este privită tot mai mult ca o singură entitate față de restul lumii, cu aceleași reguli de joc pe plan economic și social. În acest caz, o întrebare pusă frecvent de specialiștii în domeniu este: ***“În ce măsură integrarea economică europeană va duce la convergența practicilor managementului resurselor umane?”*** Este dificil de oferit un răspuns plauzibil la această întrebare, fiindcă procesul de extindere al UE nu a finalizat, fapt ce ne permite să constatăm că nu putem vorbi despre o omogenizare a practicilor de MRU la nivel european. De asemenea, țările care au aderat recent la UE nu au reușit să se racordeze pe deplin la standardele UE în ceea ce privește aplicabilitatea MRU. Mai mult decât atât, există diferențe în ceea ce privește aplicarea practicilor și procedurilor de RU chiar la nivelul țărilor care au stat la baza construcției UE. Aceasta este valabil pentru cele mai importante activități din domeniul MRU: recrutarea și selecția, instruirea și perfecționarea profesională, salarizarea etc.

Referindu-ne la politica de recrutare și selecție a personalului, în rezultatul cercetărilor efectuate am identificat existența similitudinilor și deosebirilor la nivelul țărilor membre UE. Luând în considerație politicile de recrutare și selecție, țările europene pot fi grupate în 3 grupe:

- **grupa A:** țări în care mai mult de 50% din organizații au descentralizat politicile de recrutare și selecție la nivelul organizației, explicația constând în faptul că în aceste țări predomină organizațiile mici și mijlocii (Danemarca, Franța și Olanda);
- **grupa B:** țări în care mai mult de 50% din organizații iau deciziile privind recrutarea și selecția candidaților la sediul central al organizațiilor (Spania, Irlanda și Portugalia);
- **grupa C:** țări în care mai bine de 50% din organizații adoptă în mod descentralizat, la nivelul filialelor, politicile de recrutare și selecție (Germania și Suedia) [39; p. 170].

În ceea ce privește responsabilitățile ce revin activităților de recrutare și selecție a RU, în majoritatea țărilor europene se constată o creștere a responsabilității managerilor de la nivelurile inferioare. În acest sens, pot fi puse în evidență următoarele aspecte legate de responsabilitățile în domeniul recrutării și selecției:

- în țările scandinave, managerii de la nivelurile inferioare au un rol determinant în domeniul recrutării și selecției RU;
- în Marea Britanie, Franța, Spania și Irlanda predomină rolul decizional al DRU;
- în Olanda, Germania și Portugalia responsabilitățile sunt împărțite aproape egal între DRU, pe de o parte, și managerii de la nivelurile inferioare, pe de altă parte [39; p. 170].

În ceea ce privește practicile de selecție, organizațiile din țările europene nu au o politică clară în acest domeniu. Pentru a ocupa posturile vacante, majoritatea organizațiilor europene folosesc un conglomerat de practici de selecție. Pe lângă cererea de angajare, interviul de selecție este aplicat, practic, în toate organizațiile din țările europene. Testul psihologic în procesul de selecție este aplicat cel mai frecvent în Spania și Portugalia. Acesta este utilizat de 74 la sută din ansamblul organizațiilor spaniole și, respectiv, 58 la sută din ansamblul organizațiilor portugheze. În celelalte țări, la testul psihologic recurg mai puțin de 50% din totalul organizațiilor, iar în Germania - doar 6% din totalul organizațiilor [15; p. 298].

În procesul de selecție, testul grafologic este practicat cel mai frecvent în Franța. Acesta este folosit de 57% din organizațiile franceze, în timp ce în organizațiile din celelalte țări este aplicat foarte rar sau chiar deloc. În Marea Britanie, testul grafologic este utilizat de doar 1% din organizațiile britanice, iar în Suedia nici nu este folosit [15; p. 298]. Majoritatea organizațiilor din țările europene, solicită la angajare referințe despre candidat, cu excepția Olandei în care acestea sunt solicitate doar de 47% din organizațiile olandeze. În procesul de selecție, o parte din organizațiile europene aplică și **testul de abilități**. Acesta este cel mai frecvent aplicat în Olanda și Marea Britanie. În Olanda este aplicat de 53% din organizații, iar în Marea Britanie este folosit de 45% din organizațiile britanice.

Făcând referință la conținutul procesului de recrutare și selecție a candidaților la nivel european, se impune a fi menționat faptul că, începând cu anul 2003, la nivelul UE a fost introdus un model unic de CV, cunoscut sub denumirea de *CV european*. Acesta ajută candidații, care doresc să muncească în una din țările UE, să își prezinte într-un mod mult mai eficient abilitățile și calificările profesionale. În opinia membrilor Comisiei Europene, CV-ul european reprezintă un

prim pas în eliminarea unor obstacole referitoare la recunoașterea și armonizarea calificărilor la nivelul UE.

Standardele după care sunt evaluate sistemele de recrutare și selecție a RU folosite în diferite țări pot fi analizate în funcție de impactul pe care îl au asupra organizației. Această abordare este numită psihometrică și constă în aceea că selecția este privită ca un proces neutru în care este posibilă codificarea sarcinilor de muncă și apoi observarea obiectivă și evaluarea individului în funcție de cerințe. Candidații sunt tratați ca “obiecte” cărora li se aplică o gamă de practici de selecție, pentru a pune în evidență diferențele individuale privind performanțele și a evita efectele nedorite asupra organizației. În ultimii ani, sistemele de recrutare și selecție a personalului din organizațiile țărilor europene se orientează spre acei candidați care pot face față misiunii generale pe care o are organizația respectivă, în contextul istoricului și misiunii sale, a strategiilor folosite și nu doar a cerințelor de moment ale unei anumite activități.

Creșterea concurenței și a presiunilor asupra costurilor de producție înregistrate de organizațiile europene au generat nevoia asigurării eficacității sistemelor de selecție sub aspectul costului. Principalii indicatori de evaluare a sistemelor de recrutare și selecție a RU pot fi:

- **în etapa premergătoare intrării:** numărul total de candidați; numărul de candidați femei; costul pe un candidat; timpul necesar depunerii și prelucrării cererilor;
- **în etapa de ofertare:** numărul total de candidați calificați; numărul de femei calificate care participă la concurs; costul acceptării sau al respingerii candidaților;
- **în etapa de angajare:** pretențiile (așteptările) noilor angajați; costul și timpul necesar pregătirii noilor angajați; nivelul salariilor acordate;
- **în etapa post – angajare:** atitudinea noilor angajați față de muncă; atașamentul noilor candidați față de organizația respectivă; performanța noilor angajați la locul de muncă; absenteismul noilor angajați.

În țările europene, managementul superior al organizațiilor a conștientizat, într-o măsură mai mare, importanța valorii candidaților în procesul de selecție. Acest element constituie o filosofie mai largă, în sensul că RU nu trebuie tratate ca simple resurse aflate la dispoziția totală a organizațiilor, ci ca resurse care au dreptul de a obiecta față de deciziile managementului superior și ale DRU, în condițiile în care acestea le afectează direct. Creșterea conștiințiozității privind drepturile indivizilor în procesul de selecție poate fi exemplificată în Suedia. În această țară, luarea deciziilor privind selecția personalului se face de un grup mai mare de persoane, nu doar de managerii de RU.

Instruirea profesională a angajaților nu mai poate fi privită ca o activitate externă a organizației, separată de celelalte activități. Aceasta trebuie înțeleasă ca o investiție strategică pentru profesionalizarea organizației [212; p. 321]. Pentru managerii de la nivelul inferior al organizațiilor, instruirea profesională a angajaților nu reprezintă o activitate care îi separă temporar pe angajați de locurile lor de muncă, ci, dimpotrivă, le oferă posibilitatea de a-și desfășura sarcinile și responsabilitățile la un nivel superior. Astfel, locul de muncă devine un spațiu pentru învățare, care generează o sinergie între proiectarea sarcinilor de muncă și procesul de instruire profesională continuă a angajaților. Organizațiile din țările UE nu sunt indiferente față de activitatea de instruire profesională continuă a propriilor angajați, ci, alăturându-se strategiei UE privind învățarea de-a lungul vieții, întreprind acțiuni concrete în vederea oferirii oportunităților de instruire tuturor angajaților. În *Tabelul 3.11* sunt prezentați principalii indicatori aferenți activității de instruire profesională la nivelul UE.

Tabelul 3.11. Indicatorii aferenți activității de instruire profesională a personalului în cadrul organizațiilor țărilor membre UE în anul 2010

N. o.	Țara	Indicatorii		
		Ponderea salariaților participanți la programe de instruire profesională în totalul salariaților organizației, %	Durata medie a programelor de instruire profesională continuă pe un angajat, ore	Ponderea cheltuielilor aferente instruirii profesionale continue a angajaților în totalul cheltuielilor cu forța de muncă, %
1.	UE – 28	38	10	1,6
2.	Austria	33	10	1,5
3.	Belgia	52	18	2,4
4.	Bulgaria	22	5	1,1
5.	Republica Cehă	61	9	1,2
6.	Cipru	37	10	2,0
7.	Croația	23	6	0,7
8.	Danemarca	37	:	1,8
9.	Estonia	31	8	1,1
10.	Finlanda	40	9	1,4
11.	Franța	45	13	2,5
12.	Germania	39	9	1,5
13.	Grecia	16	3	0,7
14.	Irlanda	:	:	:
15.	Italia	36	8	1,1
16.	Letonia	24	4	0,8
17.	Lituania	19	6	1,1
18.	Luxemburg	51	19	1,9
19.	Malta	36	14	2,3
20.	Marea Britanie	31	8	1,1
21.	Olanda	39	14	2,2
22.	Polonia	31	7	1,1
23.	Portugalia	40	17	1,9
24.	România	18	7	1,6
25.	Slovacia	44	12	1,5
26.	Slovenia	43	16	1,9
27.	Spania	48	10	1,6
28.	Suedia	47	11	1,7
29.	Ungaria	19	6	1,8

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379]. (Ultimele date disponibile sunt din anul 2010)

Informația prezentată în *Tabelul 3.11* demonstrează faptul că activitatea de instruire profesională aplicată la nivelul organizațiilor este diferită de la o țară la alta. În medie la nivelul UE, 38% din angajații organizațiilor europene au participat, în anul 2010, cel puțin la un program de instruire profesională. Există țări în care ponderea angajaților care au beneficiat de programe de instruire profesională continuă este cu mult mai mare. Astfel, în anul 2010, în Republica Cehă au participat 61% din totalul salariaților, în Belgia – 52%, iar în Luxemburg – 51%. Totodată, există așa țări ca Grecia, România, Ungaria și Lituania, în care ponderea angajaților participanți la programe de instruire profesională nu a depășit 20% din totalul angajaților. Un alt indicator ce caracterizează activitatea în cauză se referă la durata medie a programelor de instruire.

Potrivit aceluiași tabel, durata medie a programelor de instruire profesională a variat de la 3 ore, în Grecia, până la 19 ore, în Luxemburg. În anul 2010, ponderea cheltuielilor aferente instruirii profesionale continue a depășit 2% din totalul cheltuielilor cu forța de muncă în așa țări ca Franța, Belgia, Malta și Olanda, fapt ce ne demonstrează că organizațiile din țările respective nu sunt indiferente față de activitatea în cauză și conștientizează importanța acesteia. În același timp, putem constata că acest indicator nu a depășit 1% în Grecia, Croația și Letonia, țări care au fost afectate mai mult sau mai puțin de criza economică.

În vederea asigurării eficienței instruirii profesionale a angajaților, se impune efectuarea, în prealabil, a unui diagnostic al nevoilor de instruire profesională, astfel încât angajații să primească cunoștințele, abilitățile și competențele profesionale de care au nevoie în perioada imediat următoare. În urma cercetărilor efectuate, am constatat că cea mai frecvent folosită metodă pentru analiza nevoilor de instruire profesională a angajaților este studierea cererilor formulate de managerii de la nivelul inferior al organizațiilor. Mai mult de 80% din organizațiile țărilor europene, cu excepția Finlandei, recurg la această metodă. Majoritatea organizațiilor europene urmăresc, prin procesul de instruire profesională, eficiența activității ulterioare a angajaților în cadrul organizației. Cu toate că Marea Britanie reprezintă o țară caracterizată printr-un volum redus al resurselor financiare direcționate instruirii profesionale, 82% din organizațiile britanice urmăresc eficiența formării și perfecționării profesionale a angajaților.

Relațiile de muncă reprezintă un alt domeniu de activitate al MRU care este foarte variat în țările UE. În ultimii ani, majoritatea organizațiilor din țările europene au început să aplice o nouă politică în relațiile de muncă care cuprinde întreaga forță de muncă și nu doar cea sindicalizată. În ceea ce privește responsabilitățile care revin pentru luarea deciziilor referitoare la relațiile de muncă, nu se pot desprinde trăsături comune în cadrul organizațiilor din țările europene. În acest

sens, se constată o partajare a responsabilităților între DRU, pe de o parte, și managerii de la nivelul inferior, pe de altă parte. În țările europene, relațiile de muncă au o natură și un conținut foarte diferit, determinat de cadrul legal ce le caracterizează. Cu toate că organizațiile din diferite țări pot avea similitudini în privința mărimii, tehnologiilor folosite sau a produselor fabricate, relațiile de muncă au forme diferite. În urma investigațiilor efectuate, constatăm că organizarea sindicatelor în UE diferă de la o țară la alta, realitate determinată, în mare parte, de faptul că acestea își desfășoară activitatea în medii culturale, sociale, politice și structurale diferite. Astfel, putem constata că între țările europene există diferențe în ceea ce privește participarea angajaților la sindicate. În Franța, aproximativ 12% din ansamblul angajaților fac parte din sindicate, în timp ce în Danemarca angajații sindicalizați constituie 73,2% din numărul total de salariați. Pentru a avea o imagine mai clară asupra densității sindicatelor, în *Tabelul 3.12* este arătată ponderea medie a participării angajaților la sindicate în unele țări membre UE.

Tabelul 3.12. Ponderea medie a participării angajaților la sindicate în unele țări ale UE

Țara	Ponderea participării angajaților la sindicate (%)
Danemarca	73,2
Belgia	53
Irlanda	52,4
Marea Britanie	41,5
Italia	39,6
Germania	33,8
Portugalia	30
Olanda	25
Grecia	25
Spania	16
Franța	12

Sursa: [80; p. 140]

În ultimele decenii, s-a observat o reducere considerabilă a participării angajaților la sindicate. Principalii factori ce au determinat reducerea participării angajaților la sindicate se referă la recesiunea economică, creșterea șomajului și alte aspecte ale afacerilor. De asemenea, în majoritatea țărilor europene, diminuarea rolului sindicatelor poate fi explicată ca o necesitate de adaptare la mediul nefavorabil sub aspect politic și demografic, înregistrat în deceniul 9 al secolului XX. Datorită divizărilor interne ale sindicatelor sau între membrii aceluiași sindicat, mișcarea sindicală a slăbit în intensitate. În *Anexa 15* sunt prezentate structura și caracteristicile definitorii ale sindicatelor din principalele țări europene.

Evoluțiile recente pe plan internațional și european, sub aspect politic, economic, social și demografic, au condus la configurarea unor tendințe în ceea ce privește administrarea RU în țările europene. Politica șanselor egale este o problemă cheie a politicii sociale în Europa, astfel că toate

țările UE au adoptat legislația care prevede lipsa discriminării în funcție de sex. Însă, indiferent de ponderea femeilor în totalul forței de muncă, diferențieri privind posturile ocupate de acestea persistă în toate țările europene. Femeile prestează activități predominant feminine și rar ocupă posturi de manageri generali. Totuși, în țările europene s-au observat câteva schimbări privind acordarea șanselor egale la angajare. În Germania, au fost făcute presiuni politice și sociale asupra organizațiilor pentru a-și schimba practicile de angajare și a acorda un rol mai mare femeilor. Unele bănci din Marea Britanie au început să mărească numărul de femei pe posturi de manageri la nivel superior.

Ca rezultat al diversificării activităților și al schimbării conținutului muncii, în ultimul timp s-a observat că, indiferent de contextul cultural și legal, în toate țările europene crește rolul practicilor de muncă diferite de cele obișnuite, cum ar fi: contracte de muncă temporare, contracte pe termen fix, contracte ocazionale, fapt demonstrat și în paragraful precedent în care ponderea salariaților angajați temporar a crescut în majoritatea țărilor UE. Practicile de muncă flexibilă se utilizează ca un răspuns la schimbările demografice înregistrate pe piața muncii. Insuficiența forței de muncă calificată în unele țări europene a impulsionat folosirea programelor flexibile de muncă, cu scopul favorizării acelor categorii sociale care nu pot să activeze în baza unui program normal de muncă. Necesitatea introducerii programelor flexibile de muncă a fost determinată și de creșterea concurenței pe plan internațional. Folosirea practicilor flexibile de muncă variază de la o țară la alta, pe ramuri de activitate și în funcție de mărimea organizației. Conform unor studii efectuate în țările europene, 7 din 10 țări folosesc în măsură mai mare programul redus de muncă și angajarea cu contract pe o perioadă determinată de timp sau cu caracter sezonier, decât alte practici de muncă precum munca în schimburi, munca în zilele de *weekend* etc. [15; p. 319]. Totodată, trebuie remarcat faptul că ponderea organizațiilor europene care angajează persoane pe o perioadă determinată a crescut în majoritatea țărilor UE, în ultimii ani. Sub aspect managerial, flexibilitatea timpului de muncă generează dificultăți, în sensul că necesită o complexitate mai mare în privința recrutării, instruirii profesionale etc. De asemenea, angajații cu program redus, angajații temporari sau cei pe o perioadă determinată manifestă un atașament mai mic față de organizație. În aceste condiții, organizațiile implementează programe specifice de motivare pentru a determina angajații respectivi să aplice cunoștințele și abilitățile profesionale la valoarea maximă posibilă.

Ceea ce ține de recompensarea personalului, se observă tendințe clare privind creșterea descentralizării privind modul de stabilire a salariului și, totodată, creșterea ponderii sistemelor flexibile de salarizare. Descentralizarea negocierii salariilor s-a produs atât în țările cu sisteme

puternic centralizate cum sunt Suedia și Danemarca, cât și în țările cu o descentralizare mai mare - Marea Britanie și Franța. Salarizarea a suferit schimbări și la nivel de administrare, nu doar la cel de negociere. În perioada când multe țări s-au confruntat cu o inflație mai mare, guvernele acestora au încercat să-și sporească controlul și să reducă numărul înțelegerilor privind salarizarea. În Franța și Italia, au existat obiective de creștere a egalității salariului, manifestate prin rate constante de creștere a acestuia sau înțelegeri privind creșteri mai mari pentru angajații cu salarii mai mici.

În urma cercetărilor efectuate, am constatat că specialiștii în domeniul RU din majoritatea țărilor europene au accentuat necesitatea elaborării și implementării unor sisteme de recompensare a personalului corelate cu performanțele individuale sau cele organizaționale. Creșterea concurenței atât la nivel național, cât și internațional, a determinat specialiștii de RU din majoritatea organizațiilor să coreleze direct proporțional nivelul salariilor cu performanțele angajaților. În *Tabelul 3.13* este arătată ponderea organizațiilor din țările membre UE care corelează salariul cu performanța în muncă.

Tabelul 3.13. Ponderea organizațiilor din unele țări membre UE care corelează mărimea salariului cu performanța în muncă

Țara	Ponderea organizațiilor, %
Germania	24
Spania	48
Franța	70
Italia	85
Olanda	27
Suedia	13
Marea Britanie	68

Sursa: Adaptat după: [15; p. 320].

La fel, în urma investigațiilor realizate, am constatat că majoritatea organizațiilor din țările UE, cu excepția Olandei, au mărit ponderea salariului variabil în totalul acestuia. Cu toate că se observă tendințe clare în ceea ce privește creșterea părții variabile în structura salariului total și descentralizarea administrării salarizării, diferențele naționale și culturale rămân puternice în politicile salariale din țările europene.

O altă caracteristică dominantă a MERU o reprezintă necesitatea de a dezvolta noi forme de organizare a muncii și de a spori flexibilitatea organizațiilor în mediul de afaceri, în scopul folosirii diversității și complexității culturale, sociale, politice și economice pentru a obține avantajul competitiv.

În *Tabelul 3.14* este prezentată o analiză sintetică a similitudinilor și deosebirilor MRU în unele țări membre UE, reprezentante a celor patru modele menționate la începutul paragrafului dat.

Tabelul 3.14. Analiza sintetică a similitudinilor și deosebirilor MRU în unele țări membre ale UE

N.o.	Criteriile	Republica Cehă	Danemarca	Franța	Germania	Italia	Marea Britanie	Olanda	Spania	Suedia
1.	Gradul de descentralizare a activităților din MRU.	Mediu.	Înalt.	Mediu.	Mediu.	Redus.	Mediu.	Redus.	Mediu.	Redus.
2.	Prezența managerilor de RU în comitetele directoare.	Redusă.	Medie.	Medie.	Redusă.	Medie.	Înaltă.	Medie.	Redusă.	Înaltă.
3.	Prezența unei strategii formalizate în domeniul MRU.	Foarte redusă (până la 10% din organizații).	Peste medie (61% din organizații).	Sub medie (mai puțin de 1/3 din organizații).	Redusă (20% din organizații).	Sub medie (peste 1/3 din organizații).	Medie (45% din organizații).	Medie (circa 50% din organizații).	Redusă (până la 20% din organizații).	Înaltă (aproape 70% din organizații).
4.	Evaluarea eficienței subdiviziunii de RU.	Nu se realizează.	Se realizează sporadic la un număr mic de organizații.	Se realizează sporadic la un număr mic de organizații.	Se realizează foarte rar.	Se realizează foarte rar.	Se realizează destul de frecvent.	Se realizează frecvent.	Se realizează foarte rar.	Se realizează frecvent.
5.	Politica de recrutare și selecție	Centralizată .	Centralizată doar pentru organizațiile mici și mijlocii.	Centralizată doar pentru organizațiile mici și mijlocii..	Descentralizată.	Centralizată doar pentru organizațiile mici și mijlocii.	Descentralizată .	Centralizată doar pentru organizațiile mici și mijlocii.	Centralizată.	Descentralizată .
6.	Principalele instrumente de selecție aplicate	CV-ul.	CV-ul și Formularul de angajare.	CV-ul și Formularul de angajare.	CV-ul și Formularul de angajare.	CV-ul și Formularul de angajare.	Formularul de angajare.	CV-ul.	CV-ul.	CV-ul și Formularul de angajare.
7.	Interviul de selecție aplicat	Structurat.	Structurat	Semi-structurat.	Structurat.	Nestructurat.	Structurat.	Semi-structurat.	Structurat	Structurat
8.	Principalele criterii în luarea deciziei de angajare.	Experiența profesională anterioară.	Personalitatea și abilitățile profesionale.	Personalitatea și experiența profesională anterioară.	Competența tehnică și experiența profesională anterioară.	Personalitatea . .	Competența tehnică și experiența profesională anterioară.	Comunicarea, carisma și capacitatea de a se adapta la munca în echipă.	Personalitatea .	Personalitatea și abilitățile profesionale.
9.	Responsabilitățile în domeniul recrutării și selecției candidaților.	Managerii subdiviziunilor.	Managerii de la nivelele inferioare	Subdiviziunea de RU.	Subdiviziunea de RU și managerii de la nivelele inferioare.	Subdiviziunea de RU și managerii de la nivelele inferioare.	Subdiviziunea de RU.	Subdiviziunea de RU și managerii de la nivelele inferioare.	Subdiviziunea de RU.	Managerii de la nivelele inferioare

continuare

10.	Atitudinea managementului superior al organizației față de instruirea profesională a angajaților. (Este reflectată prin valoarea resurselor financiare alocate în acest scop).	Satisfăcătoare.	Bună.	Foarte bună.	Medie.	Satisfăcătoare.	Satisfăcătoare.	Foarte bună.	Bună.	Bună.
11.	Prezența sistemelor de evaluare a performanțelor angajaților	Foarte redusă	Variază în funcție de domeniul de activitate al organizației.	Diferă de la un domeniu de activitate la altul.	Interes sporit în anumite domenii de activitate.	În funcție de domeniul de activitate al organizației.	Interes sporit pentru evaluarea performanțelor.	Nivel mare de aplicabilitate a evaluării performanțelor	Redusă.	Crește numărul organizațiilor care aplică evaluarea performanțelor.
11.	Salariul minim pe economie.	Este aplicat la nivel național.	Nu se aplică.	Este aplicat la nivel național.	Nu se aplică.	Este aplicat la nivel național.	Este aplicat în anumite ramuri de activitate.	Este aplicat la nivel național.	Este aplicat la nivel național.	Nu se aplică.
12.	Nivelul de corelare a salariului cu nivelul de performanță.	Redus.	Mediu.	Înalt.	Redus.	Înalt.	Înalt.	Mediu.	Mediu.	Redus.
13.	Diferențierea salariilor.	Acordarea de premii.	Locul important al premiilor	Participarea legală la împărțirea profitului.	Aplicarea unor formule de participare la profit.	Acordarea de premii și plăți suplimentare.	Participarea la profit. Acordarea avantajelor în natură pentru manageri.	Acordarea de premii și plăți suplimentare.	Acordarea de premii și plăți suplimentare.	Acordarea de premii.
14.	Gradul de sindicalizare al angajaților.	Mediu.	Înalt.	Foarte redus.	Redus.	Mediu.	Mediu.	Redus.	Foarte redus.	Înalt.
15.	Obiectul prioritar al negocierilor colective de muncă.	Salariul și elementele acestuia.	Calitatea vieții la locul de muncă.	Salariul.	Calitatea vieții profesionale.	Salariul.	Salariul și siguranța angajatului.	Calitatea vieții la locul de muncă.	Salariul.	Calitatea vieții profesionale.
16.	Reprezentarea personalului în întreprindere.	Prezența instituțională a sindicatului în întreprindere.	Prezența instituțională a sindicatului în întreprindere.	Rol limitat al comitetului de întreprindere. Prezența instituțională a sindicatului.	Lipsa sindicatului instituționalizat în întreprindere. Importanța consiliului de întreprindere.	Importanța rolului de delegat.	Rol important acordat reprezentanților angajaților.	Rol foarte limitat al organelor reprezentative.	Importanța comitetului de întreprindere.	Prezența instituțională a sindicatului în întreprindere.

Sursa: Elaborat de autor în baza [13; 80; 174; 182].

Așadar, MRU reprezintă principalul instrument și mijloc prin intermediul căruia organizațiile își pot asigura avantajul competitiv, în condițiile intensificării procesului de globalizare și de extindere a UE. În opinia mai multor specialiști, principala cauză a insuccesului organizațiilor europene o reprezintă neînțelegerea diferențelor esențiale ale MRU practicat în diferite țări și a diversității culturale la nivelul UE.

3.5. Concluzii la Capitolul 3

1. Uniunea Europeană are la bază un sistem de valori fundamentale privind respectarea demnității umane, libertății, democrației, egalității, statului de drept etc. Aceste valori sunt comune statelor membre într-o societate caracterizată prin pluralism, nediscriminare, toleranță, justiție, solidaritate și egalitate între femei și bărbați și au stat la baza elaborării și implementării politicilor de RU la nivelul spațiului comunitar.

2. UE reprezintă un spațiu multiethnic și multicultural în care coabitează și activează cetățeni (resurse umane) ce aparțin diferitor țări și religii, respectă anumite cutume și tradiții, stabilite de-a lungul timpului, fapt ce creează impedimente majore în administrarea eficientă a RU în cadrul organizațiilor.

3. Migrația forței de muncă, inclusiv cea internațională, are implicații directe mult mai mari asupra creșterii diversității culturale. Migrația internațională a forței de muncă are loc nu doar în interiorul țărilor membre ale UE care, de obicei, se produce dinspre țările mai puțin dezvoltate spre cele care au atins un nivel mai înalt de dezvoltare. În ultimii ani, UE reprezintă un spațiu geografic spre care se orientează cei mai mulți emigranți din întreaga lume, inclusiv cei din Orientul Mijlociu și Nordul Africii.

4. De mai bine de 15 ani, Republica Moldova a devenit o țară „exportatoare” de forță de muncă. În căutarea unui loc de muncă, forța de muncă autohtonă s-a orientat atât spre țările UE, cât și spre țările din Est, în special în Federația Rusă. Numărul mare al forței de muncă autohtone care emigrează temporar în Federația Rusă este determinat de oportunitățile mai mari de acces pe piața muncii, precum și al adaptării mai rapide la mediul cultural din această țară. Numărul mai redus al forței de muncă autohtone în țările membre UE s-a datorat:

- dificultăților de a ajunge legal în una din țările UE;
- lipsei acordurilor de colaborare între Republica Moldova și țările membre UE privind angajarea forței de muncă autohtone pe o perioadă determinată;
- restricțiilor de acces pe piața muncii din aceste țări pentru cetățenii țărilor extra UE;

- necunoașterii unei limbi străine de circulație internațională, fapt ce ar fi făcut mult mai ușor accesul pe piața muncii din UE, precum și adaptarea mult mai rapidă la noul mediu cultural etc.

5. În ultimii ani, RM reprezintă o țară de destinație pentru tot mai mulți imigranți. Numărul imigranților care au obținut dreptul de a munci în RM a crescut de la 1136 persoane, în anul 2008, până la 2327 persoane, în anul 2013. „Apropierea” RM de UE și oferirea dreptului cetățenilor moldoveni la libera circulație în țările membre UE, va conduce și mai mult la creșterea numărului imigranților în RM.

6. Piața europeană a muncii este destul de vastă, găzduind forța de muncă ce aparține diferitor etnii și culturi. Fiecare țară membră UE, prin politicile pe care le promovează pe piața muncii, încearcă, în primul rând, să-și protejeze proprii cetățeni.

7. Rata șomajului în UE variază de la o țară la alta. Țările care au fost afectate mai mult de criza economică din anul 2008 au înregistrat o creștere semnificativă a șomajului în următorii ani. În anul 2013, rata șomajului a depășit 25% în Grecia și Spania. Spre exemplu, rata înaltă a șomajului în Spania se explică prin faptul că ponderea construcțiilor în ansamblul economiei spaniole a fost suficient de mare, iar criza economică din anul 2008 a afectat cel mai mult ramura respectivă de activitate. Aceasta reprezintă principalul argument al ratei șomajului destul de mare în această țară. Cât privește Grecia, rata sporită a șomajului este cauzată de sistemul oligarhic din această țară. De asemenea, putem observa că în toate țările UE, cea mai înaltă rată a șomajului se înregistrează în rândul persoanelor cu studii primare sau secundare. Aceasta a determinat UE să adopte strategia de învățare de-a lungul vieții, scopul căreia este de a menține pe piața muncii persoanele expuse unor riscuri mai mari de a pierde locul de muncă.

8. Datorită diversității culturale și al cadrului legal și instituțional diferit de la o țară la alta, MRU 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.

9. Practicile de RU diferă de la o țară la alta. Unele practici de RU, aplicate pe larg în una din țările UE, nu au aceeași aplicabilitate în altă țară europeană. Aceasta se datorează, în primul rând, legislației în vigoare care determină aceste deosebiri. Spre exemplu, în timp ce în unele țări membre ale UE se aplică legislația cu privire la salariul minim pe economie, în alte țări nu există reglementări la acest capitol. La fel, durata săptămânii de muncă și vârsta de pensionare diferă de la o țară la alta, fapt ce înaintea noi cerințe pentru identificarea de soluții de către specialiștii de RU.

Astfel, o persoană inactivă într-o țară, în virtutea atingerii vârstei de pensionare, poate fi considerată o persoană activă într-o altă țară a UE, în care plecarea la pensie se face la o vârstă mai înaintată. Acestea sunt doar unele constatări de care ar trebui să țină cont specialiștii de RU în procesul de elaborare și implementare a politicilor de personal și de asigurare a interesului organizațional, în vederea păstrării avantajului competitiv.

IV. EVALUAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ȘI A IMPLICAȚIILOR ACESTUIA ASUPRA RELAȚIILOR DE MUNCĂ ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA

4.1. Analiza retrospectivă a situației de ansamblu a managementului resurselor umane

În condițiile economiei planificate în care s-a dezvoltat Republica Moldova mai multe decenii la rând, dar și a politicii 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.

Trecerea de la sistemul centralizat la cel al economiei concurențiale a condus la neglijarea organizării și administrării muncii atât la nivel macro, cât și microeconomic. Lipsa de implicare, ca rezultat al incertitudinii create la etapa respectivă, precum și titulatura de „*cadrovic*” pe care și-au însușit-o de-a lungul timpului specialiștii în domeniul RU, mai degrabă involuntar decât voluntar, a marginalizat, într-un fel sau altul, valoarea sau semnificația acestei subdiviziuni în cadrul organizațiilor autohtone. Marginalizarea acestei subdiviziuni, în general, și a specialiștilor de RU, în special, din partea managementului superior al organizațiilor autohtone a condus la considerarea acestora ca specialiști „de mâna a doua”, fără posibilitatea de a lua decizii importante în materie de personal. 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 [71; p. 129]. 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 RM. (Rezultatele sondajului vor fi prezentate în acest capitol).

Cele expuse mai sus sunt „alimentate” și de înșiși specialiștii și managerii de RU, care consideră că își desfășoară activitatea profesională în cadrul unei funcțiuni auxiliare a organizației [54; p. 107]. Aceasta nu înseamnă că pot rămâne indiferenți față de responsabilitatea de a contribui la dezvoltarea și respectarea valorilor de bază ale organizației, în concordanță cu propriile valori referitoare la modul cum trebuie gestionate RU în cadrul organizației. În afară de aceasta, în majoritatea organizațiilor autohtone deciziile esențiale referitoare la angajați au fost și sunt luate în continuare de managerii superiori, ceea ce a condus la desconsiderarea atât a funcțiunii, cât și a

managerilor de RU [54; p. 107]. În aceste condiții, mandatul specialiștilor și managerilor de RU s-a rezumat la îndeplinirea unor sarcini rutiniere de întreținere a sistemelor, cum ar fi recrutarea și selecția angajaților auxiliari și a muncitorilor, precum și ținerea evidențelor acestora. Faptul că managerii de RU nu erau prezenți atunci când se luau decizii importante pentru organizație demonstrează că problemele de personal au fost condamnate, în mod inevitabil, la un statut secundar.

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. Astfel, activitățile specifice MRU trec sau au trecut deja de la problemele tradiționale de personal, adică cele de natură normativo-metodologică și de asigurare juridică a managementului personalului, la cele ancorate în managementul propriu-zis al RU. În aceste condiții, subdiviziunile de personal sunt obligate să perfecționeze în permanență sistemul managerial al RU și să identifice noi forme de interrelații cu managerii subdiviziunilor organizaționale, precum și cu reprezentanții sindicatelor din cadrul organizațiilor sindicalizate. Totodată, în procesul de reconfigurare a subdiviziunilor de RU ar trebui să se insiste pe două dimensiuni: informatizarea activităților din domeniul RU în vederea sporirii eficienței subdiviziunii respective, precum și remodelarea infrastructurii MRU prin descentralizarea și partajarea responsabilităților între specialiștii subdiviziunii de RU și managerii subdiviziunilor organizaționale.

În prezent, în RM 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. Or, în prezent, formarea profesională a specialiștilor în domeniul MRU la ciclul I Licență are loc doar în cadrul ASEM. Luând în considerație cerințele impuse la diferite etape de dezvoltare a economiei, conținutul programelor de formare profesională a specialiștilor în domeniul RU a suferit modificări substanțiale. Astfel, putem constata că în perioada economiei centralizate, accentul în ceea ce privește instruirea specialiștilor în acest domeniu de activitate era pus mai mult pe latura tehnico-organizatorică a muncii. Ulterior, prin trecerea la sistemul economiei concurențiale, s-au schimbat esențial activitățile din domeniul MRU.

În funcție de abilitatea managerilor și specialiștilor de RU, unele organizații au reușit să elaboreze și să implementeze un sistem adecvat de MRU, în timp ce altele continuă să-și desfășoare

activitatea după metodele depășite, ce nu corespund noilor exigențe, specifice economiei concurențiale. În *Tabelul 4.1* este prezentată evoluția numărului tinerilor absolvenți ai specialității din domeniul MRU în cadrul instituțiilor superioare de învățământ din RM, începând cu anul 1978.

Tabelul 4.1. 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.

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. 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 cu studii în domeniul MRU la numărul total de întreprinderi active din RM 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**. Pentru a demonstra deficitul de specialiști în domeniul MRU, în *Tabelul 4.2* am prezentat numărul întreprinderilor active din RM în anii 2010 și 2014, stabilit în rezultatul efectuării *Anchetei structurale în întreprinderi*. Pornind de la practicile UE în acest domeniu și punând în aplicare metoda extrapolării, am calculat numărul estimativ de specialiști în domeniul MRU pentru sectorul real al economiei naționale (*Tabelul 4.2*).

Tabelul 4.2. 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 4.2*, 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.

Cu toate că este dificil de stabilit cu exactitate numărul necesar de specialiști în domeniul MRU pentru toate organizațiile din RM, întrucât nu există o reglementare normativă ce ar impune organizațiile autohtone să mențină un raport între numărul de angajați și un specialist de RU. În

funcție de politica de personal promovată, fiecare organizație stabilește activitățile ce urmează a fi realizate în domeniul MRU.

Potrivit legislației în vigoare, în RM 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 [150].

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 RM în ceea ce privește raportul dintre numărul de specialiști de RU și numărul total de angajați, constatăm că specialiștii actuali în domeniul RU acoperă mai puțin de 50% 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. Dacă ne referim concret la „Moldtelecom” SA, cea mai mare organizație din RM după numărul de angajați (circa 4000 de persoane), în DRU a acesteia activează 75 de specialiști.

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 RM, despre care vom relata mai detaliat în paragraful următor al acestui capitol. Mai mult decât atât, merită atenție 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. La fel, 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 prezent, conform Clasificatorului Ocupațiilor din Republica Moldova (CORM), există o multitudine de posturi manageriale și de specialitate în domeniul RU. În *Tabelul 4.3* sunt prezentate atât posturile manageriale, cât și cele de specialitate existente în cadrul organizațiilor din RM.

Tabelul 4.3. Ocupațiile în domeniul resurselor umane existente în organizațiile din Republica Moldova

N. o.	Grupe ocupaționale	Codul ocupației	Titlul ocupației
Organizații din economia reală			
Ocupații manageriale			
1.	Grupa I	121201	Director resurse umane
2.		121202	Manager (în servicii de personal, pregătirea personalului și alte relații de muncă)
3.		121203	Șef oficiu teritorial de consultație profesională
4.		121204	Șef secție resurse umane
5.		121205	Șef serviciu resurse umane
Ocupații de specialitate			
6.	Grupa II	214906	Evaluator/auditor riscuri profesionale
7.		214931	Normator
8.		214936	Specialist securitatea și sănătatea în muncă (lucrător desemnat)
9.		242301	Analist piața muncii
10.		242302	Consilier (ghidare în carieră)
11.		242304	Consultant condiții de muncă
12.		242305	Specialist în formare
13.		242306	Specialist în recrutare
14.		242307	Specialist în relații de muncă
15.		242308	Specialist pe problemele recrutării și încorporării
16.		242309	Specialist resurse umane
17.		242310	Specialist serviciu personal
18.		242311	Specialist sisteme de calificare
19.		242401	Administrator de formare
20.		242402	Consultant îndrumare și orientare profesională
21.		242403	Evaluator de competențe profesionale
22.		242406	Inginer pentru pregătirea cadrelor
23.		263112	Economist muncă
24.		263410	Psiholog psihologia muncii și organizațională
Instituții publice			
25.		2423	Specialist în domeniul resurselor umane și de personal
26.		2424	Specialist în formarea și dezvoltarea personalului
27.	Grupa III	4313	Funcționar în domeniul salarizării
28.		4416	Funcționar în domeniul resurselor umane

Sursa: Elaborat de autor în baza CORM.

După cum rezultă din *Tabelul 4.3*, în CORM există 28 de ocupații aferente MRU. Din acestea, 5 ocupații sunt cu caracter managerial. Deci, ar fi oportun ca titularii acestor posturi să dețină studii superioare de Masterat, conform procesului de la Bologna, sau să fie persoane cu experiență în

domeniul MRU. Urmează 21 de ocupații specializate aferente MRU, pentru ocuparea cărora sunt necesare studii superioare de Licență în domeniul respectiv. Potrivit CORM, în cea de-a treia grupă de meserii sau profesii pot fi antrenate persoane care au studii medii de specialitate.

Potrivit CORM, managerii în domeniul RU planifică, conduc și coordonează politicile privind personalul, relațiile industriale și activitățile de securitate și sănătate în muncă ale organizației. De asemenea, managerii de RU elaborează și implementează strategiile generale și sectoriale în materie de personal. În același timp, specialiștii în domeniul RU furnizează servicii legate de politicile de personal: recrutarea și selecția candidaților, instruirea și dezvoltarea profesională a personalului, elaborarea fișelor de post, elaborarea normelor și normativelor de muncă, analiza ocupațională, orientarea profesională, dezvoltarea carierei, evaluarea performanțelor, recompensarea personalului, securitatea și sănătatea angajaților, anticiparea necesarului de RU, elaborarea și implementarea sistemelor de dezvoltare a carierei profesionale, asigurarea șanselor egale tuturor angajaților etc.

Totodată, observăm că în CORM nu se regăsesc ocupații referitoare la evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților sau salarizarea personalului. Aceasta nu înseamnă că în unele organizații din RM nu se efectuează evaluarea performanțelor sau persoanele preocupate de această activitate apar sub altă titulatură în CORM. Aceeași situație este valabilă și în cazul salarizării personalului. Or, în multe organizații, există specialiști care se ocupă de salarizarea angajaților, doar că postul sau posturile lor se află nu în subdiviziunea de RU, ci în alte subdiviziuni ale organizației, cum ar fi cea de contabilitate sau departamentul financiar. De asemenea, analizând ocupațiile prezentate în CORM, putem constata că în unele organizații autohtone există ocupații („Normator” sau „Economist muncă”), caracteristice sistemului economiei planificate, dar care se mai păstrează și în prezent. Aceasta ne relevă faptul că în organizațiile respective încă nu a fost realizat procesul de restructurare a funcțiunii de RU. Totodată, ocupația de „Normator” poate fi redenumită în „Analist muncă”, cu un conținut mult mai vast, incluzând activitatea de proiectare, analiză și reproiectare a posturilor din cadrul organizației.

4.2. Evaluarea cantitativă și calitativă a funcțiunii de resurse umane

Este cunoscut faptul că funcțiunea de RU are un rol determinant pentru realizarea obiectivelor organizaționale. Însă contribuția acesteia depinde, în mare măsură, de modul de organizare a activităților și nivelul de competențe profesionale al specialiștilor care își desfășoară activitatea în această subdiviziune. În scopul evaluării comportamentului funcțiunii de RU, dar și a activităților aferente MRU în cadrul organizațiilor autohtone, a fost realizată o cercetare calitativ-cantitativă.

Pentru aceasta, a fost elaborat un chestionar cu tematica: „**Dimensiunile MRU în cadrul organizațiilor din Republica Moldova**” (Anexa 16). Chestionarul a fost elaborat de autor având la bază activitățile MRU grupate în cele patru funcții prezentate în paragraful 2 din primul capitolul, precum și competențele managerilor și specialiștilor de RU, prezentate în paragraful 3 al aceluiași capitol. La fel, în procesul de elaborare a chestionarului, am luat în considerație activitățile MRU aplicate în țările membre UE ce au fost prezentate în Capitolul 3, paragraful 3.

Astfel, chestionarul cuprinde 40 de întrebări grupate în patru compartimente:

1. **compartimentul I** cuprinde 4 întrebări (I-IV) de ordin general privind organizația;
2. **compartimentul II** cuprinde 5 întrebări (V-IX) cu referire la comportamentul funcționarii de resurse umane în organizațiile cu peste 75 de angajați;
3. **compartimentul III** cuprinde 4 întrebări (X-XIII) ce vizează comportamentul funcționarii de resurse umane în organizațiile cu peste 75 de angajați;
4. **compartimentul IV** cuprinde 27 întrebări (XIV-XL) care se referă la activitățile MRU.

Trebuie menționat faptul că chestionarul a fost adresat managerilor de RU, în organizațiile mari în care există subdiviziuni de personal, precum și responsabililor de RU, în cazul organizațiilor de dimensiuni mai mici. Chestionarul în cauză a fost aplicat, după cum s-a menționat deja, în cadrul a 152 de organizații din RM. Lista organizațiilor participante la sondaj este prezentată în Anexa 17.

În calitate de criterii pentru includerea organizațiilor în cercetare au servit:

- **amplasarea teritorială.** Din totalul organizațiilor respondente, 38,82% au fost din mun. Chișinău, 1,97% - mun. Bălți, 50,00% - centrele raionale, iar 9,21% - mediul rural;
- **domeniul de activitate al organizației.** Trebuie menționat faptul că chestionarul a fost aplicat în organizații ce aparțin tuturor domeniilor de activitate ale economiei naționale. (Figura 4.1);

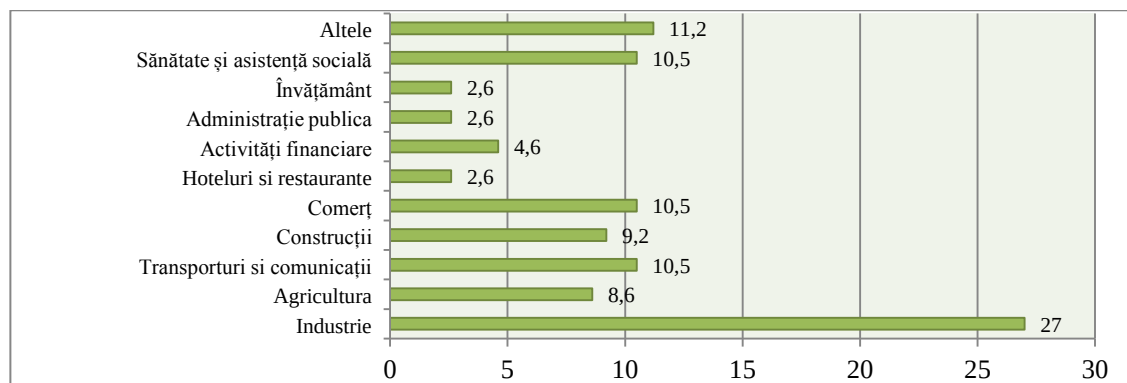


Fig. 4.1. Structura organizațiilor participante la sondaj în funcție de domeniul de activitate
Sursa: Elaborată de autor .

- **mărimea organizației.** În cazul dat, mărimea organizației este determinată în funcție de numărul de angajați. În funcție de numărul de angajați, structura organizațiilor este prezentată în *Tabelul 4.4.*

Tabelul 4.4. Structura organizațiilor respondente în funcție de numărul de angajați

Mărimea organizației	Numărul de organizații	Structura, %
Până la 9 angajați.	3	2,0
10-19 angajați	7	4,6
20-49 angajați.	13	8,6
50-75 angajați.	14	9,9
76-100 angajați.	11	7,9
101-150 angajați.	19	12,5
151-200 angajați.	26	17,1
201-300 angajați.	15	9,9
301-400 angajați.	11	7,2
401-500 angajați.	7	4,6
501-700 angajați.	5	3,3
701-1000 angajați.	6	3,9
1001-1500 angajați.	5	3,3
1501-2000 angajați.	5	3,3
2001-2500 angajați.	2	1,3
peste 2500 angajați.	1	0,7
TOTAL	152	100

Sursa: Elaborat de autor.

Raționamentul pentru care organizațiile participante la sondaj au fost grupate în mai multe categorii, în funcție de numărul de angajați, a fost de a stabili o corelație între numărul total de angajați și cel al specialiștilor de RU. Însăși în chestionar sunt 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

După cum s-a menționat deja, nu există o reglementare în ceea ce privește constituirea funcțiunii de RU în cadrul organizațiilor. În funcție de politica promovată în acest domeniu, managementul superior al organizației decide asupra necesității creării funcțiunii de RU. La fel, nu există nicio reglementare în ceea ce privește raportul dintre numărul de angajați în organizație și numărul de specialiști în cadrul funcțiunii de RU. Cu toate acestea, în cercetarea realizată am încercat să aflăm care este raportul dintre numărul specialiștilor de RU și cel al angajaților (*Tabelul 4.5*).

Tabelul 4.5. 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	4000	75	1:53
13.	TOTAL	113			

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Informația din *Tabelul 4.5* 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. Astfel, putem constata că un specialist de RU deservește, în medie, 77 de angajați, în cazul organizațiilor cu 76-100 de angajați. Cu cât numărul de angajați este mai mare în organizație, cu atât specialistul de RU trebuie să deservească mai mulți angajați. Media ponderată a specialiștilor de RU în organizațiile cu 76 – 100 angajați este de 1,18, ceea ce înseamnă că din 11 organizații participante la sondaj din această categorie, în 9 organizații există câte un angajat pe postul de specialist de RU, iar în 2 organizații – câte 2 angajați în subdiviziunea respectivă. În *Anexa 18* este prezentat tabloul general al numărului de specialiști de RU pe categorii de organizații. Spre exemplu, din cele 2 organizații participante la sondaj cu un număr de 2001 – 2500 angajați, media ponderată este de 7,5, ceea ce, în opinia noastră, este o valoare foarte mică, revenind, în medie, aproape 300 de angajați la un specialist de RU. Problema este mult mai dificilă dacă analizăm separat, deoarece într-o organizație din această categorie activează 13 specialiști de RU, în timp ce în alta doar 2 persoane. Apare întrebarea: „În ce măsură doi specialiști de RU pot să administreze și să soluționeze problemele a peste 2000 de angajați?”

Așadar, rezultatele obținute în urma cercetărilor ne demonstrează faptul că, în cea mai mare parte din organizații, numărul specialiștilor de RU este insuficient pentru a face față problemelor de personal.

Evaluarea cantitativă nu reflectă pe deplin situația reală a comportamentului funcționării 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 4.2* este prezentată structura specialiștilor de RU în funcție de studii.

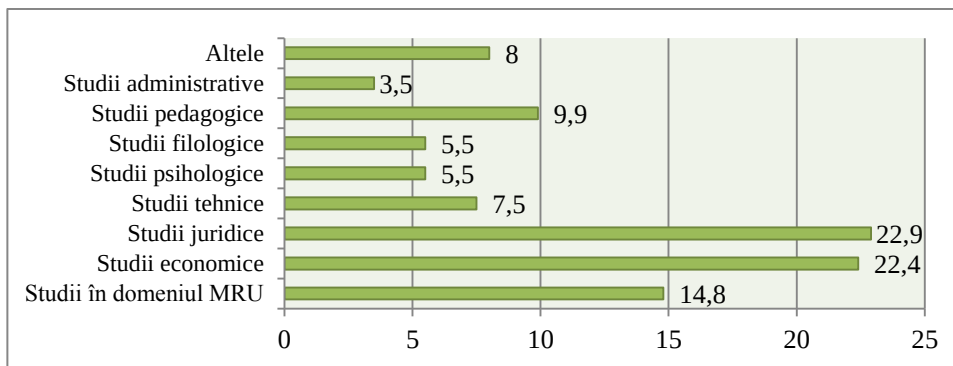


Fig. 4.2. Structura specialiștilor de RU în funcție de studii, %

Sursa: Elaborată de autor în baza cercetărilor efectuate.

Potrivit *Figurii 4.2*, 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. O bună parte din organizațiile autohtone angajează pe postul de specialist de RU persoane care dețin studii juridice, cu scopul de a respecta cadrul legal ce vizează raporturile de muncă în organizații. Această categorie de persoane este axată, în special, pe implementarea și respectarea normelor legale în materie de raporturi de muncă și mai puțin pe elaborarea de politici, strategii, metode și proceduri ce vizează relațiile de muncă din cadrul organizației. Mai dificilă este situația în organizațiile în care pe postul de specialist de RU sunt angajate persoane ce dețin calificative total diferite de domeniul respectiv de activitate. În *Anexa 19*, este prezentat numărul și structura specialiștilor de RU care dețin studii în domeniu, pe categorii de organizații. Din anexa respectivă, putem constata că într-un număr destul de mare de organizații autohtone nu se regăsește niciun specialist de RU care ar avea calificarea corespunzătoare.

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 organizatorice (Figura 4.3).

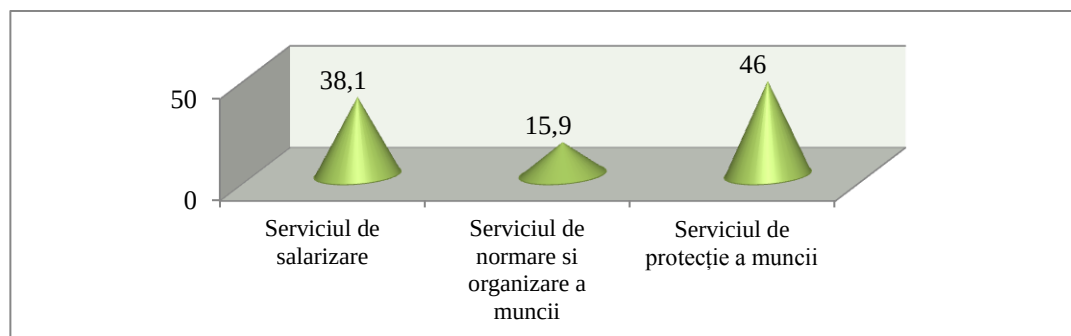


Fig. 4.3. Alte subdiviziuni preocupate de problemele de personal în organizațiile participante la sondaj

Sursa: Elaborată de autor în baza cercetărilor efectuate.

Din Figura 4.3 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*. Prin urmare, dispersarea subdiviziunilor preocupate de problemele angajaților conduce la reducerea eficienței activităților respective și, nu în ultimul rând, la reducerea performanței organizatorice. În opinia noastră, regăsirea acestor structuri în cadrul unei subdiviziuni consolidate de RU va conduce la eficientizarea activităților aferente MRU.

În demersul științific inițiat, ne-am propus ca scop ca fiecare respondent, manager sau responsabil de RU, să evalueze unele aspecte ale MRU din cadrul organizației în care își desfășoară activitatea. Respondenții au avut de apreciat, pe o scală de la 1 la 5, cele 15 caracteristici ale MRU menționate în chestionar, în care prin „1” se acorda aprecierea cea mai mică, iar prin „5” – aprecierea cea mai mare. În Tabelul 4.6 este prezentată media ponderată a rezultatelor evaluării caracteristicilor MRU din partea organizațiilor respondente, iar în Anexa 20 aprecierile de la 1 la 5 pentru fiecare caracteristică.

Analizând rezultatele din Tabelul 4.6, obținute în urma prelucrării informației, putem constata că două afirmații din cele 15 menționate în chestionar, au obținut o notă mai mică de 4 puncte. Cea mai mică apreciere - 3,61 puncte se referă la afirmația „*Responsabilitatea managementului resurselor umane în organizație revine managerilor subdiviziunilor din cadrul organizației.*” Aceasta ne permite să constatăm că, în percepția respondenților, managerii subdiviziunilor

organizaționale nu sunt implicați sau au o implicare redusă în soluționarea problemelor de personal, drept pentru care nu își asumă responsabilitatea adecvată. Este o situație ce nu corespunde cerințelor actuale, deoarece, potrivit managementului modern al resurselor umane, atât subdiviziunea de RU cât și managerii subdiviziunilor organizaționale, trebuie să-și asume, în egală măsură, responsabilitatea pentru activitatea și problemele angajaților care, direct sau indirect, afectează performanța organizației. Situația în cauză poate fi generată și de lipsa unei cooperări între subdiviziunea de RU și celelalte subdiviziuni organizaționale.

Tabelul 4.6. Media ponderată a rezultatelor evaluării afirmațiilor aferente MRU din partea respondenților

N. o.	Afirmații specifice MRU	Media ponderată
1.	Perceperea resurselor umane ca mijloc de obținere a avantajelor competitive.	4,05
2.	Specialiștii subdiviziunii de resurse umane au urmat programe de instruire în domeniul managementului resurselor umane.	3,83
3.	Cooperarea între subdiviziunea de resurse umane și managerii celorlalte subdiviziuni privind administrarea resurselor umane.	4,32
4.	Aprecierea valorii și importanței activităților desfășurate de subdiviziunea de resurse umane de managerii altor subdiviziuni.	4,08
5.	Responsabilitatea managementului resurselor umane în organizație revine subdiviziunii de resurse umane.	4,35
6.	Responsabilitatea managementului resurselor umane în organizație revine managerilor subdiviziunilor din cadrul organizației.	3,61
7.	Activitățile desfășurate de subdiviziunea de resurse umane contribuie la realizarea obiectivelor organizației Dvs.	4,22
8.	Activitățile desfășurate de subdiviziunea de resurse umane contribuie la sporirea eficacității organizaționale.	4,35
9.	Subdiviziunea de resurse umane este preocupată de nevoile angajaților organizației.	4,35
10.	Subdiviziunea de resurse umane participă la elaborarea strategiilor organizaționale.	4,00
11.	Subdiviziunea de resurse umane participă la elaborarea proceselor, metodelor și instrumentelor specifice managementului resurselor umane.	4,11
12.	Subdiviziunea de resurse umane contribuie la sporirea angajamentului angajaților în activitățile lor profesionale.	4,04
13.	Subdiviziunea de resurse umane participă la implementarea schimbărilor organizaționale.	4,12
14.	Subdiviziunea de resurse umane are susținere deplină din partea managementului superior al organizației.	4,48
15.	Subdiviziunea de resurse umane are popularitate în rândul angajaților organizației.	4,48

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

O altă afirmație care a obținut o apreciere inferioară se referă la: „*Specialiștii subdiviziunii de resurse umane au urmat programe de instruire în domeniul MRU.*” Media ponderată la acest capitol este de 3,83 puncte. Astfel, putem deduce că specialiștii de RU, fie nu conștientizează necesitatea perfecționării în vederea actualizării cunoștințelor și competențelor profesionale, fie nu

au oportunitatea participării la programe de instruire din cauza lipsei unor centre specializate în acest domeniu. În opinia noastră, mai degrabă este vorba de lipsa unei infrastructuri credibile, care să ofere servicii de înaltă calitate în domeniul MRU. De cealaltă parte, putem evidenția două afirmații care au obținut o medie ponderată de 4,48 puncte. Acestea se referă la: „*Subdiviziunea de resurse umane are susținere deplină din partea managementului superior al organizației*” și „*Subdiviziunea de resurse umane are popularitate în rândul angajaților organizației*”.

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 4.4* este prezentat tabloul general al persoanelor ocupate de MRU în cadrul organizațiilor de până la 75 de angajați, iar în *Tabelul 4.7* avem o informație mai detaliată pentru diferite categorii de organizații.

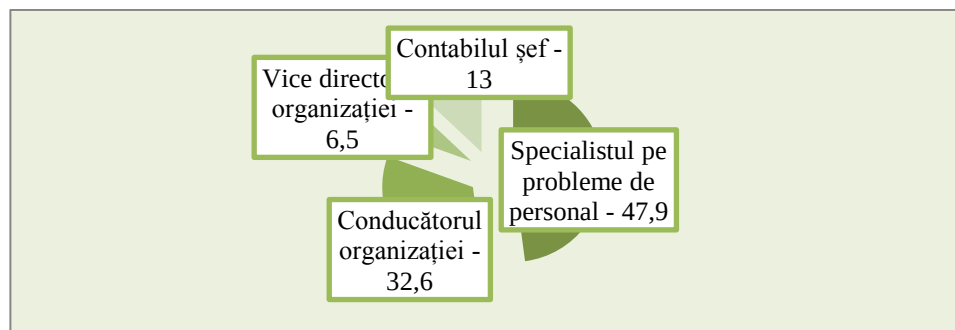


Fig. 4.4. Persoanele responsabile de problemele de personal în cadrul organizațiilor cu un număr de până la 75 angajați, %

Sursa: Elaborată de autor.

Potrivit *Figurii 4.4*, 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%.

Rezultatele obținute în *Tabelul 4.7* 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.

Tabelul 4.7. Persoane cu atribuții în domeniul MRU în cadrul organizațiilor de până la 75 angajați

Categoriile 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.

În vederea administrării eficiente a activităților de personal, sunt necesare anumite cunoștințe și competențe profesionale. Unul din obiectivele cercetării noastre a constat în identificarea nivelului de formare profesională a celor care administrează MRU în organizațiile cu un număr de până la 75 angajați. Rezultatele sondajului sunt prezentate în *Figura 4.5*.

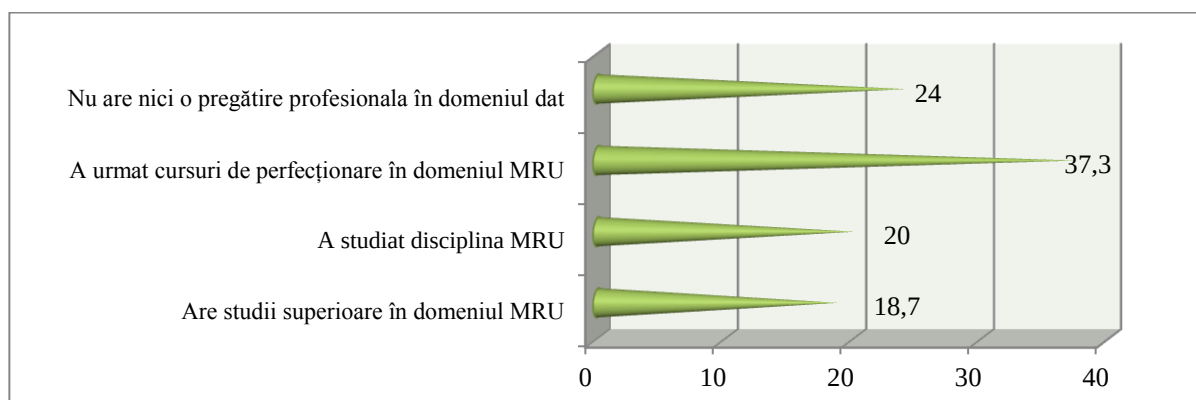


Fig. 4.5. Nivelul de formare profesională al persoanelor preocupate de problemele de personal în organizațiile cu un număr de până la 75 angajați, %

Sursa: Elaborată de autor.

Rezultatele cercetării ne confirmă încă o dată faptul că situația în ceea ce privește formarea profesională a specialiștilor în domeniul MRU este suficient de precară. Ponderea celor care nu au nici pregătire profesională elementară în domeniul MRU și activează în organizațiile cu un număr de până la 75 angajați, este mai mare decât a celor care au o specializare în acest domeniu. Practic, fiecare a patra persoană ce activează ca specialist de RU în organizațiile respective nu are nici o pregătire profesională în domeniu. 35,3% au urmat doar anumite programe de instruire profesională

în domeniul dat. Doar 18,7% din persoanele care activează pe postul de *Specialist de RU* au calificarea corespunzătoare.

Indiferent de nivelul de formare profesională al specialiștilor de RU care activează în organizațiile de până la 75 angajați, aceștia consideră MRU un domeniu suficient de important pentru organizație (*Figura 4.6*).

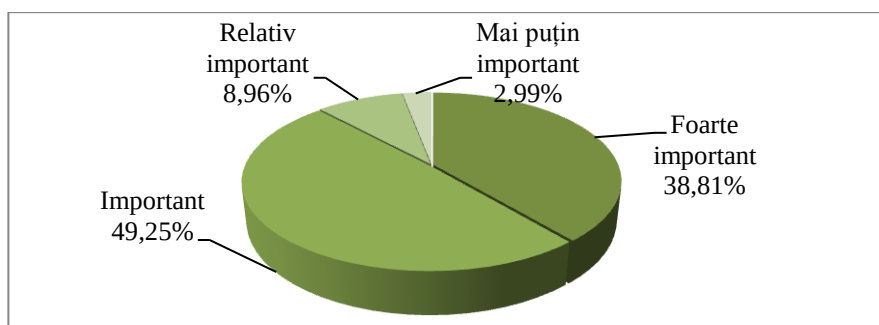


Fig. 4.6. Importanța MRU în organizațiile de până la 75 angajați

Sursa: Elaborată de autor.

Din *Figura 4.6* observăm că doar 12% din respondenți consideră MRU un domeniu puțin sau relativ important pentru organizație, în raport cu celelalte activități. De aici, putem trage concluzia că organizațiile din această categorie conștientizează semnificația și impactul acestui domeniu de activitate asupra viitorului lor. Mai mult, însăși patronii acestor organizații susțin acest domeniu de activitate în organizațiile pe care le conduc (*Figura 4.7*).

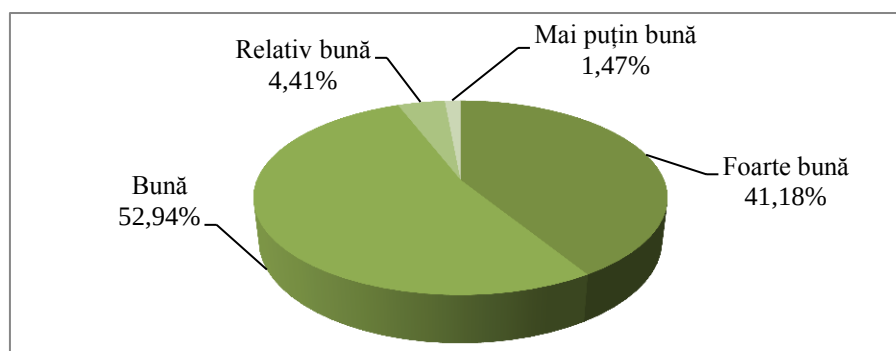


Fig. 4.7. Atitudinea patronului față de MRU în organizațiile de până la 75 angajați

Sursa: Elaborată de autor.

Majoritatea patronilor din organizațiile din această categorie au o atitudine foarte bună – 41,18% și bună – mai bine de 50% din organizațiile respondente. În urma cercetărilor efectuate, putem constata că RU reprezintă un element cheie pentru performanța organizațională, conștientizat tot mai mult atât de patronii organizațiilor mici, cât și de managementul superior al organizațiilor mari.

4.3. Diagnosticul activităților, metodelor și procedeele specifice managementului resurselor umane

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. Pornind de la aceasta, în paragraful de față ne propunem drept scop evaluarea calitativă, pe baza chestionarului elaborat, a activităților din domeniul MRU, precum și a metodelor, procedeele și instrumentelor aplicate de organizațiile autohtone.

Pentru început, am solicitat ca organizațiile participante la sondaj să identifice activitățile prioritare din domeniul MRU, precum și cele care nu prezintă interes la momentul respectiv. În urma prelucrării datelor, am obținut următoarele rezultate (Tabelul 4.8 și Tabelul 4.9).

Tabelul 4.8. 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.	Mentținerea 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 strategiilor și politicilor de personal.	16.4

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

După cum se observă din Tabelul 4.8, „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. Pentru aproape 60% din organizațiile respondente, „Securitatea și sănătatea angajaților” este considerată o activitate prioritară. De asemenea, puțin peste 50% din organizații au considerat „Organizarea personalului” drept activitate prioritară. Clasamentul este încheiat de „Informatizarea sistemului de resurse umane în organizație” și „Elaborarea și reajustarea strategiilor și politicilor de personal” care doar 17,8%, respectiv 16,4% din organizații le consideră prioritare. Această situație poate fi determinată de faptul că specialiștii de RU nu sensibilizează

relevanța și semnificația acestor activități pentru organizație. În opinia noastră, anume elaborarea și implementarea unei politici adecvate de personal poate asigura o coerență în desfășurarea tuturor activităților aferente MRU. De asemenea, informatizarea sistemului de RU poate contribui la sporirea eficacității activităților funcțiunii în cauză, precum și la adoptarea unor decizii cât mai concludente. Analizând informația din *Tabelul 4.9*, observăm că pentru mai bine de 50% din organizațiile respondente „*Informatizarea sistemului de resurse umane în organizație*” și „*Elaborarea și reajustarea strategiilor și politicilor de personal*” sunt activități care nu prezintă interes pentru organizație. La polul opus, „*Securitatea și sănătatea în muncă*” reprezintă activitatea ce nu prezintă interes doar pentru 7,3% din organizațiile respondente.

Tabelul 4.9. Activitățile din domeniul MRU care nu prezintă interes pentru organizație

N. o.	Activități mai puțin importante din domeniul MRU	%
1.	Informatizarea sistemului de resurse umane în organizație.	51,2
2.	Elaborarea și reajustarea strategiilor și politicilor de personal.	50,4
3.	Evaluarea performanțelor profesionale.	31,7
4.	Recompensarea personalului.	26,0
5.	Relațiile cu angajații (comunicare, implicare și participare, relațiile cu sindicatele).	22,8
6.	Mentținerea angajaților – cheie în organizație.	22,8
7.	Asigurarea șanselor egale tuturor angajaților.	22,0
8.	Dezvoltarea profesională a personalului. Cariera profesională a angajaților.	20,3
9.	Organizarea personalului (structura organizatorică, descrierea și specificația posturilor, normarea muncii).	15,4
10.	Asigurarea cu personal (planificare, recrutarea și selecția personalului).	13,8
11.	Securitatea și sănătatea în muncă. Condițiile fizice și psihice de muncă.	7,3

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Așadar, „*Asigurarea cu personal*” reprezintă o problemă ce preocupă toate categoriile de organizații, indiferent de locul amplasării și domeniul de activitate al acestora. În prezent, organizațiile autohtone întâmpină dificultăți în procesul de atragere a candidaților pentru diferite categorii de posturi (*Figura 4.8*).

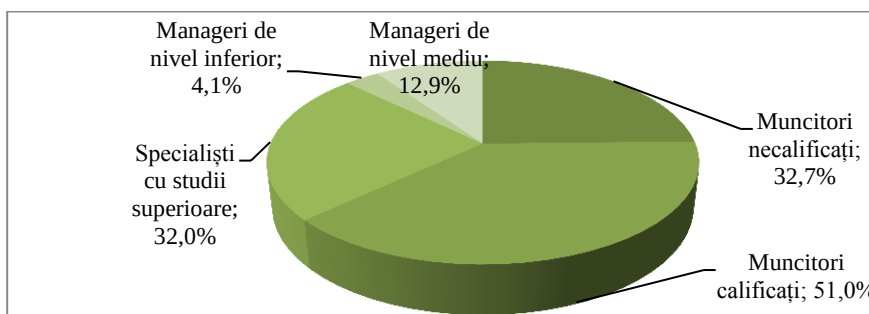


Fig. 4.8. Ponderea organizațiilor care întâmpină probleme în atragerea candidaților

Sursa: Elaborată de autor.

Din *Figura 4.8* observăm că cele mai multe organizații se confruntă cu probleme în procesul de atragere a muncitorilor calificați – 51,0%. Aproape 1/3 din organizațiile respondente susțin că întâmpină probleme în atragerea muncitorilor necalificați și a specialiștilor cu studii superioare. Menținerea aceluiași ritm al migrației forței de muncă autohtone, va crea în viitor și mai multe greutăți organizațiilor autohtone pentru suplinirea posturilor vacante, indiferent dacă este vorba de posturi auxiliare sau de specialitate [209; p.31].

Cauzele pentru care organizațiile se confruntă cu dificultăți în atragerea candidaților sunt diferite [40; p. 40]. Însă, pentru cea mai mare parte a organizațiilor, principala cauză o constituie lipsa forței de muncă calificate (*Figura 4.9*).

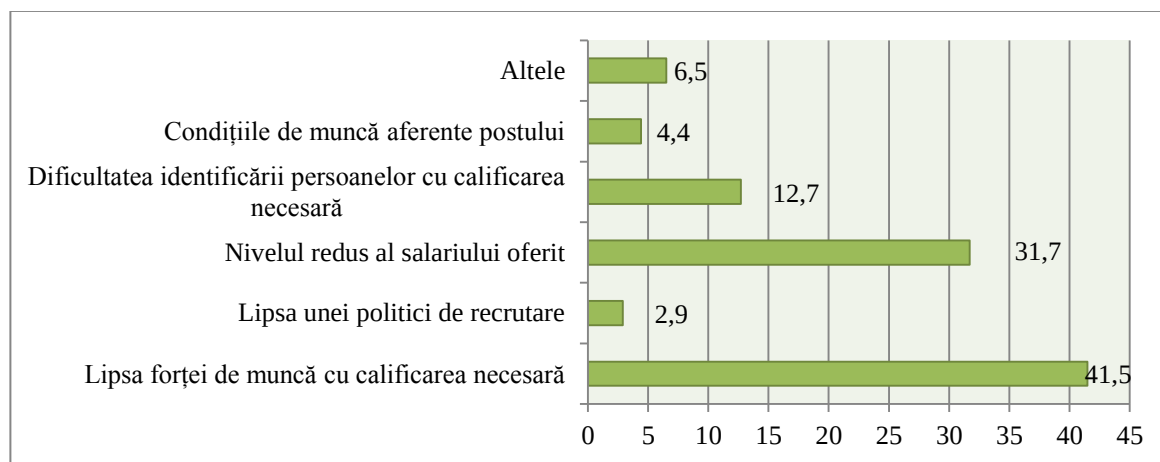


Fig. 4.9. Cauzele ce creează dificultăți în atragerea candidaților

Sursa: Elaborată de autor.

Așadar, principalele cauze care stingheresc procesul de atragere a candidaților, le constituie *lipsa forței de muncă cu calificarea necesară* (41.5%) și *nivelul redus al salariului oferit* (31,7%). Aceste cauze sunt determinate de situația de ansamblu din RM, însă sunt caracteristice cel mai mult organizațiilor din mediul rural. Totodată, unele organizații respondente au menționat și alte cauze: *dificultatea identificării persoanelor cu calificarea necesară* – 12,7% și *lipsa unei politici de recrutare la nivelul organizației* – 2,9%. Ultimele două cauze depind, în mare parte, de profesionalismul persoanelor preocupate de această problemă în organizație sau de nivelul de instruire profesională al specialiștilor subdiviziunii de RU [209; p.32].

În vederea atragerii candidaților, organizațiile pot aplica diferite metode de recrutare. Aplicarea unei sau altei metode de recrutare depinde de politica organizației în domeniul angajării, precum și de obiectivele urmărite [209; p. 31]. În *Anexa 21* sunt prezentate metodele de recrutare aplicate de organizațiile respondente, pe categorii de angajați. Potrivit anexei în cauză, putem observa unele tendințe în ceea ce privește aplicarea metodelor de recrutare a candidaților. În

general, organizațiile respondente aplică metodele tradiționale de recrutare, cum ar fi: plasarea anunțurilor cu posturile vacante în ziare și reviste, sau pe site-urile specializate, sau pe site-ul organizației. Ca metodă de recrutare, plasarea anunțurilor în ziare și reviste diferă în funcție de categoria de personal recrutată. Dacă pentru recrutarea personalului auxiliar această metodă este aplicată de 17,9% din organizațiile respondente, atunci pentru specialiști – doar de 13,8%. Situația este inversă în cazul aplicării anunțurilor de angajare pe site-urile specializate, de la 8,3% pentru personalul auxiliar, aceasta crește până la 17,4%, în cazul recrutării managerilor. Aceeași tendință o observăm și în cazul plasării anunțurilor de recrutare pe site-ul organizației.

Analizând informația din *Anexa 21*, observăm că, pentru atragerea personalului auxiliar și a muncitorilor calificați, organizațiile respondente apelează la oficiile teritoriale pentru ocuparea forței de muncă. Această metodă este aplicată de 29,7% din organizațiile respondente pentru atragerea personalului auxiliar și de 28,2% - pentru muncitorii calificați. În opinia noastră, aplicarea metodei în cauză este considerată eficientă, fiindcă nu implică costuri pentru organizațiile aflate în căutarea de noi angajați, iar categoriile respective de personal se adresează, de cele mai multe ori, la oficiile teritoriale pentru ocuparea forței de muncă, în eventualitatea găsirii unui loc de muncă.

Multe organizații încheie acorduri de colaborare cu instituțiile de învățământ, fapt pentru care o parte din absolvenți sunt angajați pe posturile vacante ale acestora [79; p. 131]. Astfel, 9,3% din organizațiile respondente recrutează noi specialiști prin această metodă. În cazul recrutării managerilor, metoda în cauză este aplicată de 4,8% din organizațiile respondente. Realizarea stagiului de practică de către viitori absolvenți ai instituțiilor de învățământ în organizațiile respective reprezintă un bun prilej pentru evaluarea potențialilor candidați. Pe durata stagiului de practică, organizațiile pot testa comportamentul, cunoștințele și competențele profesionale, în vederea luării unei decizii de angajare a studenților practicanți, la finalizarea studiilor.

Totodată, observăm că organizațiile respondente mai puțin apelează la serviciile de atragere a candidaților prin intermediul agențiilor private de recrutare și al firmelor de head hunting. În opinia noastră, aceasta se datorează faptului că astfel de entități reprezintă ceva inedit pe piața muncii din RM, dar și al costului pe care trebuie să-l suporte pentru serviciile acordate. Cu atât mai mult, recrutarea prin head hunting se face doar în cazul specialiștilor și al managerilor [35; p. 266, 61; p. 82]. Aceasta o demonstrează și rezultatele obținute în urma prelucrării chestionarelor.

Având în vedere că activitatea de recrutare este una semnificativă în domeniul MRU, este important ca aceasta să fie îmbunătățită în permanență. În vederea depășirii problemelor legate de

identificarea și atragerea potențialilor candidați, organizațiile trebuie să întreprindă anumite măsuri (Figura 4.10).

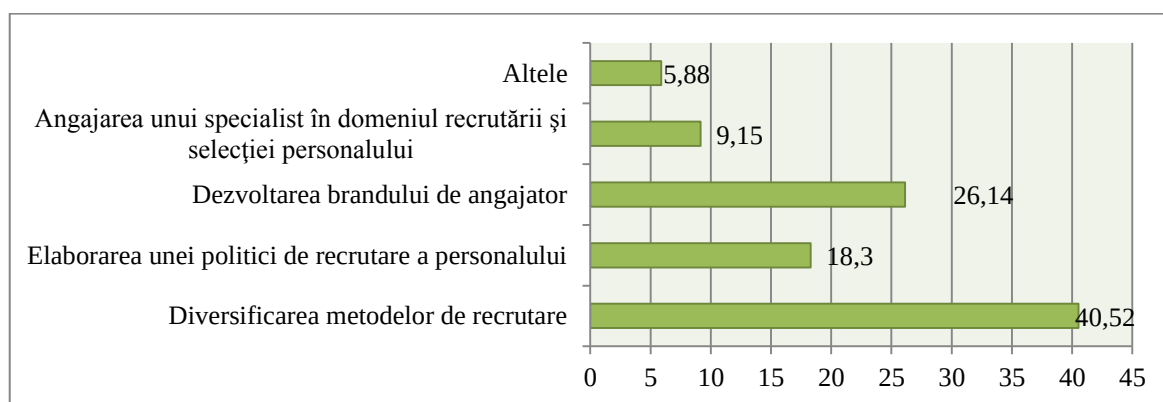


Fig. 4.10. Acțiuni de îmbunătățire a activității de recrutare, %

Sursa: Elaborată de autor.

Din Figura 4.10 observăm că 40,52% din organizațiile respondente consideră diversificarea metodelor de recrutare drept măsură de îmbunătățire a activității de asigurare cu personal. Mai bine de un sfert din organizațiile respondente sunt de părerea că dezvoltarea brandului de angajator ar putea contribui la îmbunătățirea activității de recrutare. Ineficiența activității de recrutare poate fi cauzată și de lipsa unei politici clare de recrutare a personalului sau a unui specialist în domeniul respectiv. De aceea, 18,3% din organizațiile respondente consideră necesară elaborarea unei politici în domeniul dat, iar 9,15% - angajarea unui specialist pe problemele recrutării și selecției candidaților.

Orientarea strategică privind aderarea RM la UE nu ar constitui un impediment în asigurarea organizațiilor cu forța de muncă necesară, fapt confirmat de rezultatele sondajului. Astfel, 51,0% din respondenți nu consideră aderarea RM la UE o problemă în atragerea de noi candidați, doar 31,5% cred că ar putea întâmpina probleme, iar 18,5% - nu știu. Pentru cei care au menționat că aderarea Republicii Moldova la UE le-ar putea crea anumite dificultăți în procesul de atragere a noilor candidați, am încercat să identificăm care ar putea fi acestea (Figura 4.11).

Așadar, temerile organizațiilor cu privire la eventuale probleme în asigurarea cu RU, generate de aderarea RM la UE, sunt determinate de: *sporirea amplitudinii fenomenului migrației* – 68,5%, *plecarea benevolă a angajaților din organizație* – 63,0%, *dificultatea atragerii de noi candidați* – 35,2%. Totodată, 9,3% din organizațiile respondente sunt de părerea că vor fi nevoite să atragă candidați din alte țări pentru a-și asigura necesarul de personal.

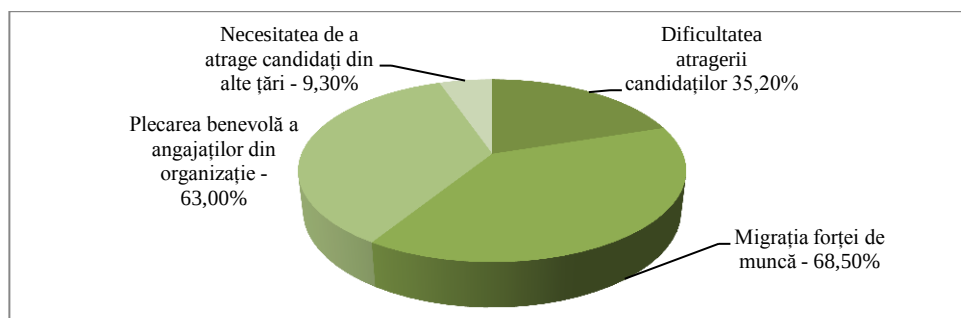


Fig. 4.11. Problemele posibile cu care s-ar putea confrunta organizațiile în urma integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană

Sursa: Elaborată de autor.

Atragerea candidaților reprezintă o problemă pentru majoritatea organizațiilor, însă nu este suficientă doar soluționarea acesteia. Un rol deosebit revine criteriilor aplicate de angajatori ce vor fi utilizate în procesul de selecție a candidaților. Fiecare organizație, prin politica pe care o promovează în domeniul dat, poate aplica un șir de criterii. În cercetarea pe care am realizat-o, am încercat să identificăm criteriile de selecție, folosite de organizațiile din RM pe categorii de angajați, în vederea asigurării că au selectat cele mai potrivite persoane. Aplicarea unor sau altor criterii de selecție depinde de categoria de posturi vacante. Astfel, pentru posturile auxiliare se folosesc criterii diferite față de celelalte categorii de posturi din organizație, lucru firesc, deoarece cerințele față de exercitarea sarcinilor de muncă sunt diferite. Totodată, putem constata că unele criterii de selecție sunt aplicabile pentru toate categoriile de posturi existente în organizație (Tabelul 4.10).

Tabelul 4.10. Criteriile de selecție aplicate de organizațiile respondente în procesul de triere a candidaților, %

N. o.	Criteriile de selecție	Posturi auxiliare	Posturi de execuție (Muncitori)	Posturi de specialitate	Posturi manageriale
1.	Nivelul de cultură generală.	70.1	64.2	54.8	56.2
2.	Competențe profesionale.	28.3	60.4	88.4	79.2
3.	Abilități profesionale.	25.2	4.5	54.1	60.0
4.	Abilități organizatorice.	8.7	52.2	75.3	72.3
5.	Abilități de comunicare.	29.1	13.4	50.0	77.7
6.	Studiile.	7.1	34.3	75.3	77.7
7.	Experiența în muncă.	24.4	26.1	81.5	82.3
8.	Simțul responsabilității.	65.4	47.0	68.5	68.5
9.	Calitățile de lider.	1.6	40.1	80.1	81.5
10.	Cunoașterea limbilor străine.	0.8	6.7	28.8	76.9
11.	Motivația persoanei.	33.1	4.5	39.0	60.0
12.	Creativitatea persoanei.	2.4	39.6	50.0	54.6
13.	Competențe IT.	12.6	9.0	43.8	56.2
14.	Permis de conducere auto.	23.6	24.6	19.9	23.1
15.	Vârsta.	26.0	26.9	25.3	25.4

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Din *Tabelul 4.10* putem constata că organizațiile din RM aplică o varietate de criterii în procesul de selecție. În cazul posturilor auxiliare, *nivelul de cultură generală*, în calitate de criteriu de selecție, este folosit cel mai frecvent – 70,1% din organizațiile participante la sondaj. Al doilea criteriu după frecvența aplicării din partea organizațiilor este *simțul responsabilității* – 65,4%. Celelalte criterii evidențiate în *Tabelul 36* sunt aplicate mai puțin de organizațiile respondente. În cazul muncitorilor (posturilor de execuție), pe lângă nivelul de cultură generală, putem evidenția și alte criterii de selecție aplicate mai frecvent de organizațiile participante la sondaj. Astfel, *nivelul de cultură generală* este aplicat de 64,2% din organizațiile participante la sondaj, *competențele profesionale* – de 60,4%, *abilitățile organizatorice* – de 52,2%, iar *simțul responsabilității* – de 47,0%.

Pe măsura sporirii valorii postului de muncă în organizație, crește și numărul criteriilor de selecție pe care le aplică organizațiile. Pentru selecția candidaților la posturi de specialitate, organizațiile aplică cel mai frecvent următoarele criterii: *competențele profesionale* – 88,4%, *experiența în muncă* - 81,5%, *calitățile de lider* – 80,1% și *studiile* – 75,3%. Criteriile de selecție aplicate cel mai frecvent în cazul posturilor de specialitate sunt valabile și pentru posturile manageriale. În afară de acestea, pentru posturile manageriale mai putem evidenția *cunoașterea limbilor străine*. Acest criteriu este aplicat de 76,9% din organizațiile respondente. Este straniu că, în cazul posturilor de specialitate, criteriul respectiv este folosit doar de 28,8% din organizațiile participante la sondaj. De asemenea, putem observa că *studiile* nu reprezintă criteriul cel mai frecvent aplicat în cazul tuturor categoriilor de posturi. Aceasta se datorează faptului că diploma ce atestă studiile candidatului nu confirmă, în multe cazuri, nivelul de cunoștințe și competențe profesionale solicitate de angajator.

Deși *vârsta* este considerat un criteriu discriminatoriu de selecție, peste un sfert din organizațiile participante la sondaj îl folosesc în procesul de triere a candidaților pentru toate categoriile de posturi. Aceasta se datorează faptului că organizațiile nu conștientizează faptul că, în acest mod, lezează drepturile de participare la procesul de selecție a unei categorii de candidați. Or, potrivit legii RM cu privire la asigurarea egalității, este exclusă orice fel de discriminare a persoanelor. Mai mult decât atât, în anunțurile de angajare a multor organizații este menționată și limita de vârstă a potențialilor candidați. În acest fel, o parte din potențialii candidați nu percep că sunt discriminați în raport cu alte categorii, fapt pentru care nici nu se adresează Inspectoratului de Stat al Muncii pentru a semnaliza problema în cauză.

În vederea selectării celor mai potriviți candidați pentru posturile vacante, organizațiile pot aplica, pe lângă criterii, diferite instrumente de selecție a personalului. Fiecare organizație este în drept să aplice aceleași instrumente de selecție pentru toate categoriile de posturi sau diferențiat, în funcție de complexitatea și dificultatea posturilor vacante. În studiul realizat, ne-am propus să identificăm instrumentele de selecție aplicate de organizațiile participante la sondaj. În urma prelucrării informației, am observat că organizațiile din RM aplică o multitudine de instrumente de selecție a personalului (*Tabelul 4.11*).

Tabelul 4.11. Instrumentele aplicate de organizațiile respondente în procesul de selecție, %

N. o.	Instrumentele de selecție	Posturi auxiliare	Posturi de execuție (Muncitori)	Posturi de specialitate	Posturi manageriale
1.	Curriculum Vitae.	11.0	17.9	68.5	81.9
2.	Scrisoarea de intenție.	1.6	3.7	25.3	35.4
3.	Testarea psihologică de selecție.	7.9	13.4	21.2	29.1
4.	Interviul de selecție.	59.1	61.9	78.8	77.2
5.	Perioada de probă.	53.5	66.4	77.4	68.5
6.	Examenul medical.	80.3	88.1	70.5	70.1
7.	Referințe din partea altor persoane.	14.2	20.9	30.8	37.8
8.	Test de evaluare a cunoștințelor profesionale.	6.3	20.1	43.2	40.2
9.	La indicația conducătorului organizației.	16.5	16,4	26,0	26,8
10.	Testul grafologic.	0	1,5	2,1	2,4

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

În urma cercetărilor realizate, constatăm că organizațiile respondente aplică diferite instrumente de triere a candidaților în procesul de selecție. Acestea diferă în funcție de valoarea postului vacant în structura organizatorică. Astfel, pentru posturile auxiliare și de execuție, organizațiile folosesc instrumente simple de selecție. Pe măsura înaintării în structura ierarhică, posturile devin mai complexe și de o dificultate mult mai mare, fapt ce impune aplicarea mai multor instrumente de selecție.

Examenul medical, ca instrument de selecție al candidaților, a devenit o normă legală în RM, de aceea și este aplicat de mai bine de 80% din organizațiile respondente, în cazul posturilor auxiliare și de execuție, iar în cazul posturilor de specialitate și manageriale - de peste 70%.

Pentru mai bine de 2/3 din organizațiile participante la sondaj, *perioada de probă* reprezintă un instrument de selecție, căci astfel se pot testa competențele profesionale ale noului angajat, în vederea luării unei decizii obiective la finele acestei perioade. În afară de aceasta, perioada de probă este reglementată prin CM al RM care prevede diferite durate de timp, de la câteva zile până la 6 luni, în funcție de complexitatea postului.

În procesul de triere a candidaților, *interviul de selecție* reprezintă un alt instrument folosit pe larg de organizațiile participante la sondaj. Acesta este aplicat de 59,1% din organizații pentru posturile auxiliare, ajungând până la 78,8% din organizații, în cazul posturilor de specialitate.

În cazul posturilor manageriale, observăm că *CV-ul*, ca instrument de selecție, este aplicat de 81,9% din organizațiile participante la sondaj. Doar 11,0% din acestea solicită CV-ul candidaților pentru posturile auxiliare. La fel, *scrisoarea de intenție* reprezintă un instrument de selecție, deoarece felul cum este elaborată creează o impresie despre candidat. Însă, *scrisoarea de intenție* este mai puțin aplicată în RM. Din organizațiile participante la sondaj, peste un sfert o aplică pentru posturile de specialitate și mai bine de 1/3 – în cazul posturilor manageriale. Celelalte instrumente de selecție - *Testarea psihologică de selecție* sau *Testul grafologic* - sunt utilizate mai puțin din partea organizațiilor participante la sondaj. De asemenea, constatăm că unele angajări în cadrul organizațiilor respondente se fac la indicația conducătorului, fapt ce poate fi privit ca un abuz din partea acestuia. Deși, organizațiile aplică diferite instrumente de selecție pentru a se asigura că triază cei mai buni candidați atât din punct de vedere al competențelor profesionale, cât și al comportamentului, există situații când noii angajați nu fac față standardelor impuse de acestea. Aceasta se datorează mai multor actori implicați – instituțiile de învățământ, angajatorii, cadrele didactice și studenții – care trebuie să interacționeze pentru obținerea unui obiectiv final comun [79; p. 130]. Mai mult decât atât, unele organizații identifică o multitudine de deficiențe, în special în rândul tinerilor angajați (*Tabelul 4.12*).

Tabelul 4.12. Deficiențele întâlnite la tinerii angajați, absolvenți recenti ai instituțiilor de învățământ, %

N. o.	Deficiențele întâlnite la tinerii angajați	Personal auxiliar	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Dificultatea de adaptare în organizație.	25.8	22.9	28.4	30.6
2.	Nivelul redus de cultură generală.	61.3	47.7	17.2	12.9
3.	Lipsa cunoștințelor profesionale.	28.0	39.4	50.0	45.2
4.	Existența unui decalaj între cunoștințele profesionale deținute și cele solicitate.	12.9	31.2	68.1	61.3
5.	Lipsa devotamentului față de muncă.	58.1	56.9	40.5	40.3
6.	Lipsa abilităților profesionale elementare.	20.4	26.6	13.8	11.3

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Potrivit rezultatelor cercetării, există mai multe deficiențe observate de angajatori la tinerii angajați, care nu țin neapărat de nivelul de profesionalism, ci mai degrabă de nivelul de educație al acestora. Astfel, un *nivel redus de cultură generală* în rândul tinerilor angajați este evidențiat, în mod special, în cazul personalului auxiliar - 61,3% din organizațiile respondente, respectiv 47,7% - în cazul muncitorilor. Pentru specialiști și manageri, deficiența în cauză a fost semnalată de un

număr mult mai mic de organizații respondente. La fel, *lipsa devotamentului față de muncă* reprezintă un alt neajuns în rândul tinerilor angajați, indiferent de poziția ocupată. Din organizațiile participante la sondaj, 58,1% au observat această deficiență la personalul auxiliar, 56,9% - în rândul muncitorilor și puțin peste 40% - în cazul specialiștilor și al managerilor. *Lipsa devotamentului față de muncă* poate fi generat și de nivelul salariului pe care îl primesc tinerii angajați. În prezent, indiferent de postul ocupat, tinerii au pretenții salariale mult mai mari, ca rezultat al schimbării standardelor de trai atât din societatea națională, cât mai ales din țările vecine și UE. Deficiențele menționate mai sus se referă mai mult la nivelul de cultură generală și educațional al tinerilor care, în mod direct, influențează atitudinea și angajamentul față de sarcinile lor de muncă. *Nivelul redus de cultură generală* și de educație fac ca tinerii angajați să se adapteze mult mai greu în noua organizație, necesitând o durată mai mare de timp. Peste un sfert din organizațiile respondente au observat la personalul tânăr, angajat pe posturile auxiliare, anumite dificultăți legate de *adaptarea lor în organizație*. Paradoxal sau nu, adaptarea în organizație a tinerilor se realizează mult mai dificil, în cazul posturilor de specialitate și manageriale. Această constatare este confirmată de rezultatele sondajului care arată că peste 30% din tinerii de pe posturile manageriale se confruntă cu o astfel de problemă. În afară de acestea, există o altă categorie de deficiențe ce sunt legate mai mult de nivelul de formare profesională al tinerilor angajați. Nivelul redus de formare profesională al tinerilor atât sub aspect teoretic, cât și aplicativ, a fost observat de aproape 50% din organizațiile respondente, în cazul personalului auxiliar. Din acestea, 28% au semnalat *lipsa cunoștințelor profesionale*, iar 20,4% - *lipsa abilităților profesionale elementare*. Aproape 2/3 din organizațiile participante la sondaj au observat această deficiență la tinerii muncitori. Din acestea, 40% au semnalat *lipsa cunoștințelor profesionale*, iar 26% - *lipsa abilităților profesionale*. Este alarmantă situația în cazul specialiștilor și a managerilor, deoarece 50% din organizațiile respondente, în cazul tinerilor specialiști și 45,2% - în cazul tinerilor manageri, au observat lipsa cunoștințelor profesionale necesare. În ceea ce privește *lipsa abilităților profesionale*, cel mai mult se observă în cazul muncitorilor tineri. Această deficiență a fost observată de aproximativ 26% din organizațiile respondente.

Totodată, organizațiile participante la sondaj au observat o discrepanță între competențele profesionale deținute de tinerii angajați și cele de care aceștia au nevoie pentru a-și desfășura activitatea profesională. Deficiența dată se observă cel mai mult în cazul tinerilor care ocupă posturi de specialitate și manageriale. 68,1% din organizațiile respondente au observat deficiența în cauză la tinerii specialiști, iar 63,1% - la tinerii manageri. Situația dată poate fi explicată prin slaba

colaborare între instituțiile superioare de învățământ și potențialii angajatori, în ceea ce privește determinarea nivelului, conținutului și caracterului cunoștințelor și competențelor profesionale solicitate pe piața muncii pe care ar trebui să le dețină absolvenții acestor instituții de învățământ.

În dorința de a obține performanțe cât mai înalte, orice organizație trebuie să conștientizeze faptul că acestea pot fi realizate, având angajați bine instruiți din punct de vedere profesional, capabili să facă față tuturor provocărilor externe [53; p. 271, 208; p. 39, 214; p. 444]. În organizațiile din RM, dezvoltarea și implementarea unui sistem de instruire profesională continuă lasă încă mult de dorit. Lipsa sau insuficiența resurselor financiare face ca organizațiile autohtone să treacă pe planul secund necesitatea finanțării instruirii profesionale a angajaților. Activitatea de instruire profesională în cadrul organizațiilor nu este legată doar de resursele financiare alocate în acest scop, dar și de alte aspecte aferente acestui domeniu. În *Tabelul 4.13* este prezentat nivelul mediu de apreciere al indicatorilor ce caracterizează activitatea de instruire profesională continuă a personalului în cadrul organizațiilor respondente, iar în *Anexa 22* este arătat punctajul oferit de acestea pentru fiecare indicator.

Tabelul 4.13. Media ponderată obținută în urma evaluării indicatorilor ce reflectă activitatea de instruire profesională continuă în cadrul organizațiilor respondente

N. o.	Indicatorii activității de instruire profesională continuă	Media ponderată
1.	Volumul resurselor financiare alocate instruirii angajaților.	6.01
2.	Eficacitatea programelor de instruire frecventate de angajații organizației.	6.62
3.	Nivelul de dezvoltare al pieței serviciilor educaționale în domeniul instruirii profesionale continue.	5.73
4.	Calitatea programelor de instruire profesională continuă oferite de centrele specializate.	6.7
5.	Nivelul de profesionalism al formatorilor în procesul de instruire.	7.46

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Analizând datele din *Tabelul 4.13*, observăm că organizațiile respondente au anumite rezerve față de activitatea de instruire profesională continuă a personalului. Cea mai mică medie ponderată (5,73), a fost calculată pentru indicatorul ce caracterizează nivelul de dezvoltare al pieței serviciilor educaționale în domeniul instruirii profesionale continue. Aceasta denotă faptul că agenții economici sunt nemulțumiți de infrastructura pieței educaționale ce ține de instruirea profesională continuă a personalului. Dacă în mun. Chișinău există diferite centre de prestare a serviciilor de instruire profesională continuă de care pot beneficia organizațiile autohtone, apoi în cazul celor din provincie situația este mult mai dificilă, fiindcă au mai puține oportunități pentru angajații lor. Cu toate acestea, organizațiile respondente din centrele raionale au dat o apreciere mai înaltă acestui indicator (*Anexa 23*). Această situație poate fi explicată prin exigențele reduse ale specialiștilor de

RU față de instruirea profesională a personalului, sau prin lipsa concurenței organizațiilor din centrele raionale, sau prin nerecunoașterea importanței acestui domeniu de activitate.

De asemenea, observăm că specialiștii de RU nu sunt suficient de mulțumiți și de volumul resurselor financiare alocate instruirii profesionale continue. În rândul organizațiilor respondente, media ponderată a acestui indicator este de 6,01. În majoritatea cazurilor, organizațiile conștientizează că nu respectă nici reglementarea legală care prevede alocarea a cel puțin 2% din fondul de salarizare pentru instruirea profesională a angajaților. Potrivit aceleiași anexe, o apreciere foarte mică a fost acordată indicatorilor ce reflectă: „*Volumul resurselor financiare alocate instruirii profesionale continue*”, „*Eficacitatea programelor de instruire profesională continuă*” și „*Nivelul de dezvoltare a pieței serviciilor educaționale aferente instruirii profesionale continue.*” Situația este puțin mai bună în cazul celorlalți indicatori prezentați în *Tabelul 38*. Indicatorul ce caracterizează eficacitatea programelor de instruire profesională, apreciat cu un punctaj mediu de 6,62 din partea respondenților, demonstrează faptul că nu toate organizațiile sunt mulțumite de calitatea și diversitatea programelor de instruire profesională oferite de prestatorii de servicii educaționale. Indicatorul ce caracterizează nivelul de profesionalism al formatorilor a fost apreciat la nivelul cel mai înalt. Analizând aprecierea activității de instruire profesională în funcție de domeniul de activitate al organizației, observăm că media ponderată cea mai mare se înregistrează în domeniul administrației publice și cel al sănătății și asistenței sociale (*Anexa 24*). La polul opus, aprecierile cele mai inferioare, valabile pentru toți indicatorii prezentați, au fost oferite din partea organizațiilor din domeniul agriculturii, construcțiilor și comerțului.

Atât eficacitatea programelor de instruire profesională continuă, cât și calitatea acestora, depind de locul desfășurării instruirii profesionale și de nivelul de profesionalism al formatorilor în procesul de instruire (*Figura 4.12*).

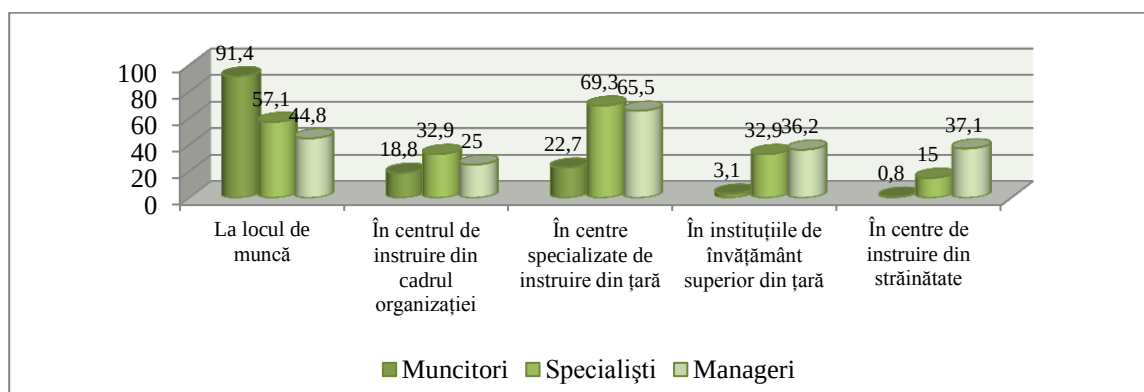


Fig. 4.12. Locul desfășurării instruirii profesionale pe categorii de angajați în organizațiile participante la sondaj, %

Sursa: Elaborată de autor.

Analizând informația din *Figura 4.12*, observăm că instruirea profesională a personalului se realizează diferit, în funcție de categoria de angajați. În cazul muncitorilor, instruirea profesională se face în proporție de 91,4% la locul de muncă al acestora. Pentru celelalte categorii de angajați, instruirea la locul de muncă este folosită în proporții mai mici din partea organizațiilor respondente. Faptul că un număr relativ mic de organizații respondente realizează perfecționarea profesională a angajaților în centrele de instruire din cadrul acestora demonstrează faptul că nu dispun de asemenea subdiviziuni în structura organizatorică. Pe de altă parte, organizațiile de dimensiuni mici nu au posibilitatea de a întreține o asemenea subdiviziune, de aceea apelează, de cele mai multe ori, la centrele specializate de instruire sau la instituțiile de învățământ superior, fapt confirmat și de rezultatele cercetării. Astfel, 69,3% din organizațiile respondente folosesc centrele de instruire specializate din țară pentru perfecționarea specialiștilor, 65,5% - pentru perfecționarea managerilor și 22,7% - pentru perfecționarea muncitorilor. Un număr redus de organizații desfășoară perfecționarea profesională în centre specializate din străinătate, acestea referindu-se, în cea mai mare parte, la specialiști și manageri. În cazul perfecționării profesionale a managerilor, constatăm că organizațiile respondente acordă mai multă prioritate centrelor de instruire din străinătate decât instituțiilor de învățământ superior din țară. Faptul că aproximativ 1/3 din organizațiile respondente au menționat că perfecționarea profesională a specialiștilor și managerilor se realizează în instituțiile superioare de învățământ denotă colaborarea redusă între acestea. De asemenea, lipsa unei oferte tentante din partea instituțiilor superioare de învățământ în materie de instruire profesională continuă face ca organizațiile din RM să apeleze mai puțin la serviciile acestora.

Pentru asigurarea eficienței activității de instruire profesională a angajaților, se impune derularea în mod continuu a acesteia și cuprinderea tuturor categoriilor de angajați. Deși organizațiile autohtone sunt departe de adoptarea conceptului „*organizația care învață*”, axat pe utilizarea rezervei de cunoștințe, aptitudini și calități intuitive ale tuturor membrilor și aplicat pe larg în organizațiile din străinătate, se observă anumite eforturi financiare și umane, în vederea asigurării unui nivel acceptabil de confort competițional [212; p. 675].

Prin activitatea de instruire profesională continuă a angajaților, organizațiile participante la sondaj urmăresc mai multe obiective. În mare parte, acestea sunt orientate spre: *actualizarea cunoștințelor profesionale ale angajaților; însușirea unor abilități profesionale inedite; învățarea unor noi metode de muncă* etc. În *Tabelul 4.14* sunt prezentate rezultatele cercetării cu privire la obiectivele instruirii profesionale ale angajaților.

Tabelul 4.14. Obiectivele programelor de instruire profesională, %

N. o.	Obiectivele programelor de instruire profesională	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Aprofundarea cunoștințelor de cultură generală.	28.0	19.7	18.3
2.	Dezvoltarea competențelor profesionale.	57.9	83.9	67.5
3.	Însușirea legislației naționale în domeniu.	10.3	51.1	53.3
4.	Însușirea noilor abilități profesionale.	37.4	69.3	53.3
5.	Însușirea unei limbi străine.	5.6	20.4	28.3
6.	În domeniul securității și sănătății muncii.	72.0	70.1	68.3

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Rezultatele obținute demonstrează faptul că organizațiile urmăresc mai multe obiective. În primul rând, majoritatea organizațiilor participante la sondaj se orientează spre dezvoltarea competențelor profesionale ale angajaților. Astfel, 83,9% din organizațiile respondente inițiază programe de instruire pentru dezvoltarea competențelor profesionale ale specialiștilor, 67,5% - pentru manageri și 57,9% - pentru muncitori. De asemenea, observăm că peste 2/3 din organizațiile respondente organizează programe de instruire în domeniul securității și sănătății muncii, prin cuprinderea tuturor categoriilor de angajați, exigență solicitată de legislația în vigoare. În afară de aceasta, multe organizații practică programe de instruire profesională cu caracter aplicativ, având drept scop însușirea unor abilități profesionale noi din partea angajaților. Din numărul total de organizații respondente, 37,4% aplică astfel de programe pentru muncitori, 69,3% - pentru specialiști și 53,3% - pentru manageri.

Globalizarea economiei, dezvoltarea unor relații de parteneriat cu organizații din alte țări, pătrunderea produselor autohtone pe noile piețe ale UE, determină organizațiile autohtone să acorde o atenție sporită necesității însușirii unei limbi străine. Din organizațiile participante la sondaj, 20,4% organizează programe de însușire a unei limbi străine pentru specialiști, iar 28,3% - pentru manageri. Este remarcabil faptul că 28,0% din organizațiile respondente organizează programe de aprofundare a cunoștințelor de cultură generală pentru muncitori. În cazul specialiștilor și al managerilor, mai bine de 50% din organizațiile respondente organizează diferite programe tematice pentru însușirea legislației naționale. În mare parte, programele respective au ca scop evitarea încălcării legislației în vigoare, fapt ce ar putea impune organizația să achite anumite penalități.

La rândul său, orice program de instruire profesională oferă anumite beneficii sau avantaje pe care le însușesc organizațiile [214; p. 450]. În acest sens, putem evidenția mai multe beneficii obținute de organizațiile respondente, rezultate în urma implementării diferitor programe de instruire profesională (*Figura 4.13*).

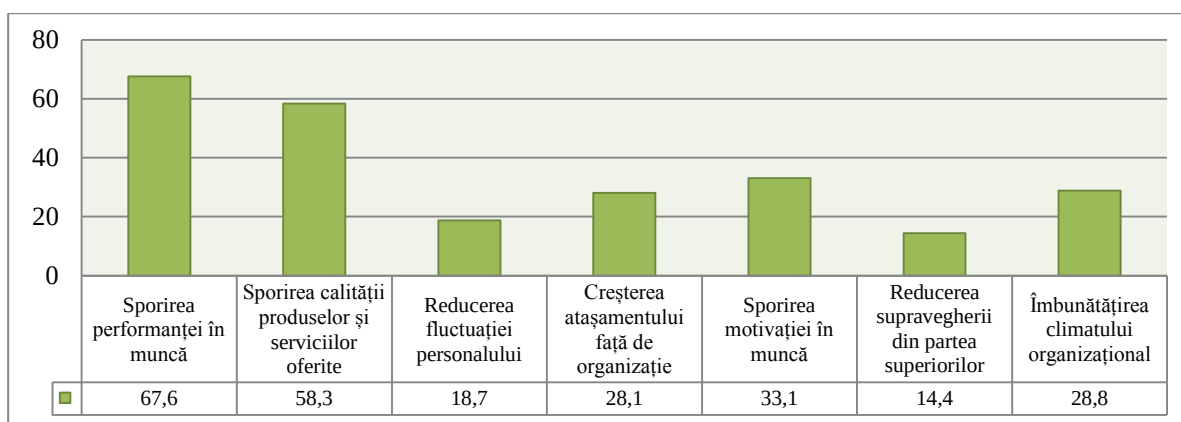


Fig. 4.13. Beneficiile obținute în urma instruirii profesionale a angajaților de către organizațiile participante la sondaj, %

Sursa: Elaborată de autor.

Rezultatele cercetării ne dovedesc că cel mai important beneficiu obținut de organizații, în urma instruirii profesionale a angajaților îl reprezintă *sporirea performanțelor profesionale ale angajaților*. Mai bine de 2/3 din organizațiile respondente au menționat acest aspect. Un alt beneficiu relevant, evidențiat de peste 58% din organizațiile respondente, se referă la *sporirea calității produselor și serviciilor oferite*. Aproape 1/3 din organizațiile respondente au observat o *sporire a motivației în muncă* la angajații care au urmat programe de instruire profesională. Pentru 28,8% din organizațiile respondente, instruirea profesională a condus la *îmbunătățirea climatului organizațional*, iar pentru 28,1% - la *creșterea atașamentului angajaților față de organizație*. De asemenea, 18,7% din organizațiile participante la sondaj au reiterat că programele de instruire profesională ale angajaților au condus la *reducerea fluctuației personalului*.

În mare parte, activitatea de instruire profesională continuă derulată în cadrul organizațiilor este corelată cu cea de dezvoltare a carierei angajaților. De aceea, am încercat să aflăm dacă în organizațiile participante la sondaj există un sistem de dezvoltare a carierei profesionale. Astfel, din numărul total de organizații respondente, 54,7% au menționat că dispun de un sistem de dezvoltare a carierei profesionale a angajaților, 43,1% - nu au implementat în organizație un sistem de dezvoltare a carierei profesionale, iar 4,0% - nu știu despre existența unui asemenea sistem. În majoritatea cazurilor, lipsa sistemului de dezvoltare a carierei profesionale se atestă în organizațiile de dimensiuni mici, până la 20 de angajați. Este mai gravă situația în cazul celor 4,0% din organizațiile respondente care nu cunosc despre existența sistemului de dezvoltare a carierei profesionale. Aceasta sugerează nivelul de profesionalism al responsabililor de RU din cadrul organizațiilor respective.

În cazul organizațiilor care au răspuns afirmativ privind existența unui sistem de dezvoltare a carierei profesionale a angajaților, am încercat să aflăm dacă acesta cuprinde toți angajații sau doar anumite categorii de personal (*Figura 4.14*).

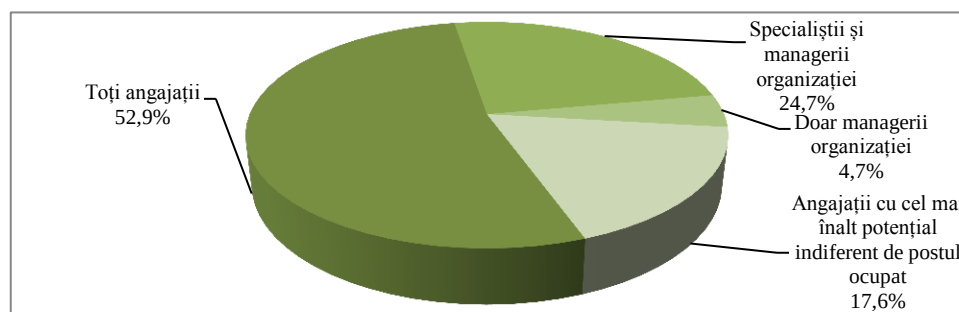


Fig. 4.14. Categoriile de angajați cuprinse în sistemul de dezvoltare a carierei profesionale
Sursa: Elaborată de autor.

Așadar, din numărul total de organizații respondente care dispun de un sistem de dezvoltare a carierei profesionale, în 52,9% sunt incluși toți angajații. Pentru $\frac{1}{4}$ din organizațiile respondente, sistemul de dezvoltare al carierei profesionale este orientat doar spre specialiștii și managerii organizației. Pentru 17,8% din organizațiile respondente, sistemul de dezvoltare a carierei profesionale este orientat spre angajații cu cel mai înalt potențial indiferent de postul ocupat.

Potențialul profesional al angajaților poate fi stabilit și în urma evaluării performanțelor acestora [37; p. 47]. De aceea, implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale este iminentă în toate organizațiile. Cu atât mai mult, rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale angajaților sunt luate în considerație la luarea deciziilor privitoare la personalul organizației. Ținând cont de importanța acestei activități din domeniul MRU, în studiul realizat am dorit să aflăm dacă organizațiile respondente au implementat un sistem de evaluare a performanțelor angajaților. În urma prelucrării informației, am constatat că în 59,7% din organizațiile respondente este implementat sistemul de evaluare a performanțelor, în timp ce în 38,3% - nu se practică o asemenea activitate. Totodată, 2,0% nu știu dacă în organizația lor se desfășoară evaluarea performanțelor.

După cum am menționat deja, rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale angajaților servesc temei pentru luarea unor decizii ce vizează celelalte activități din domeniul MRU. Însă, de cele mai multe ori, rezultatele evaluării performanțelor sunt luate în considerație la promovarea angajaților pe posturi ierarhic superioare, fapt confirmat de 58,9% din organizațiile respondente (*Figura 4.15*).

Pentru 53,3% din organizațiile respondente, rezultatele evaluării sunt luate în considerare pentru acordarea de stimulente la salariu, iar 45,6% - le folosesc pentru diferențierea salariilor. Jumătate din organizațiile respondente determină, pe baza evaluării performanțelor, nevoile de instruire profesională ale angajaților. Doar 8,9% iau în calcul rezultatele evaluării performanțelor la luarea deciziilor referitoare la concedierea angajaților cu performanțele cele mai slabe.

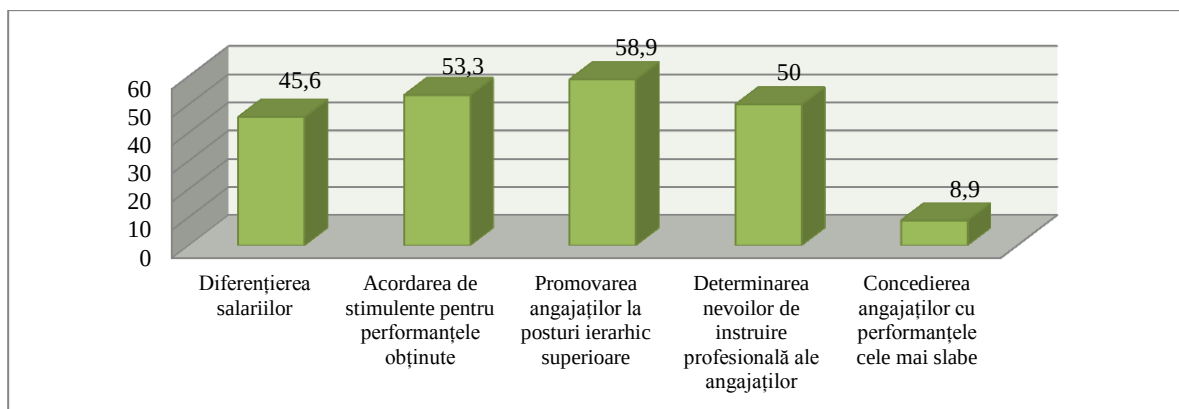


Fig. 4.15. Utilitatea evaluării performanțelor profesionale a angajaților, %

Sursa: Elaborată de autor.

Salariul reprezintă principala sursă de venit pentru majoritatea persoanelor încadrate pe un post de muncă[60; p. 220, 65; p. 179]. Pornind de la această premisă, fiecare angajat își dorește ca mărimea salariului să fie stabilită la acel nivel, astfel încât să acopere necesitățile sale și ale familiei. În Republica Moldova, fixarea salariului este reglementată în mod diferit. În cazul organizațiilor din sectorul bugetar, nivelul salariului este strict reglementat prin legislația în vigoare ce trebuie respectată cu strictețe de factorii de decizie. Pentru organizațiile din sectorul real al economiei sau al celor cu autonomie financiară, este reglementat nivelul minim al salariului, precum și al unor adaosuri și sporuri la salariu. În studiul realizat, am încercat să aflăm care sunt mecanismele de fixare a salariului în organizațiile participante la sondaj (Figura 4.16).

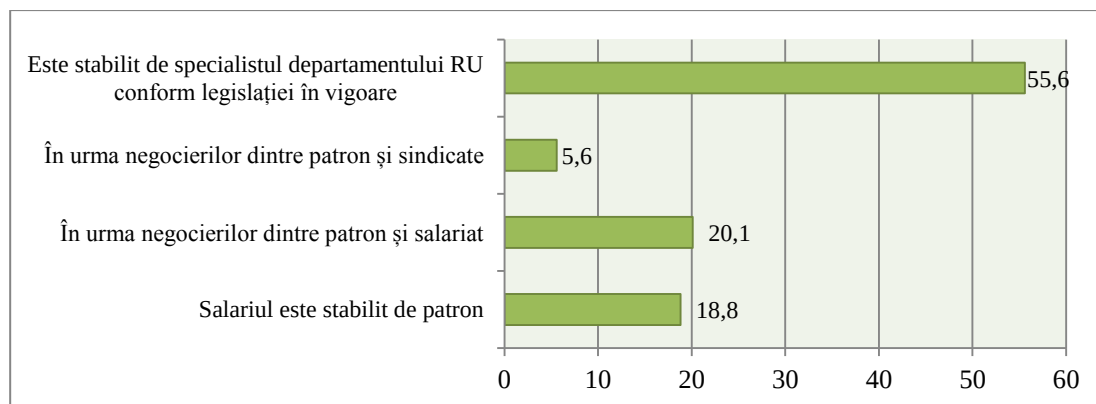


Fig. 4.16. Mecanismul de fixare a salariului în organizațiile respondente,%

Sursa: Elaborată de autor.

Figura 4.16 ne demonstrează că în 55,6% din organizațiile respondente, salariul este stabilit de specialistul subdiviziunii de RU, în conformitate cu legislația în vigoare. Aproximativ 1/5 din organizațiile respondente susțin că salariul este stabilit în urma negocierilor purtate între patron și salariat, iar în cazul a 18,8% - salariul este stabilit de patron în mod unilateral. În doar 5,6% din organizațiile respondente, salariul este fixat în urma negocierilor desfășurate între patron sau conducerea organizației, pe de o parte, și sindicate, pe de altă parte. Aceasta este valabil doar în cazul în care există structură sindicală primară în organizația respectivă.

În vederea asigurării unei motivații mai sporite a angajaților, este nevoie de o salarizare graduală a acestora. Diferențierea salarială a angajaților poate fi efectuată în baza anumitor criterii. În funcție de domeniul de activitate, fiecare organizație decide asupra criteriilor ce trebuie aplicate pentru diferențierea obiectivă a salariilor angajaților. Luarea în considerație a anumitor criterii permite flexibilizarea salariilor angajaților, fapt ce asigură o sporire a competitivității salariale și o motivație mai mare în muncă. În *Tabelul 4.15* sunt prezentate criteriile luate în considerație de organizațiile respondente în procesul de fixare a salariilor de bază ale angajaților.

Tabelul 4.15. Criteriile folosite la fixarea salariilor de bază pe categorii de angajați, %

N. o.	Criterii de fixare a salariului de bază	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Performanța în muncă.	53,3	57,9	55,2
2.	Efortul depus.	46,1	40,8	32,9
3.	Vechimea în muncă.	42,8	50,0	42,8
4.	Complexitatea și dificultatea postului.	32,9	38,8	36,2
5.	Abaterile disciplinare.	32,2	26,9	24,3
6.	Nivelul de participare la luarea deciziilor.	7,2	17,1	27,6
7.	Salariile organizațiilor concurente.	11,8	15,8	17,8
8.	Contribuția personală a angajatului.	25,6	26,3	30,9
9.	Competența angajatului.	29,6	39,5	34,9
10.	Nivelul de calificare a angajatului.	46,7	55,9	44,7

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

În urma investigațiilor constatăm că organizațiile respondente aplică o multitudine de criterii referitoare la stabilirea salariului de bază. De asemenea, putem observa că organizațiile respondente folosesc diferit, pe categorii de angajați, criteriile de stabilire a salariilor de bază. Din *Tabelul 4.15* observăm că *performanța în muncă* reprezintă criteriul cel mai frecvent luat în considerație de către organizațiile respondente. Acesta este utilizat de 53,3% din organizațiile respondente pentru fixarea salariilor de bază ale muncitorilor, 57,9% - ale specialiștilor și 55,2% - ale managerilor. Deși, performanța în muncă poate fi cuantificată cel mai corect și mai obiectiv în cazul muncitorilor, constatăm că anume în cazul lor criteriul menționat este aplicat cel mai puțin de organizațiile respondente.

Efortul depus reprezintă un alt criteriu folosit de organizațiile respondente. Totodată, observăm că criteriul respectiv este aplicat mai mult în cazul muncitorilor – 46,1%, în timp ce pentru specialiști și manageri este folosit în proporție de 40,8%, respectiv – 32,9%.

În mare măsură, efortul depus depinde de complexitatea și dificultatea postului de muncă. Ca rezultat al cercetărilor efectuate, constatăm că nu există o corelație între efortul depus și complexitatea și dificultatea postului de muncă, deoarece aceste două criterii sunt aplicate diferit de organizațiile respondente. Astfel, în cazul muncitorilor, *complexitatea și dificultatea postului de muncă* este folosit, în procesul de stabilire a salariului de bază, de doar 32,9% din organizațiile respondente, cu aproximativ 13,0% mai puțin față de *efortul depus*. Dimpotrivă, *complexitatea și dificultatea postului de muncă* sunt utilizate mai mult de organizațiile respondente, în cazul managerilor.

Totodată, observăm că *abaterile disciplinare* reprezintă un alt criteriu utilizat de organizațiile respondente pentru penalizarea angajaților prin salariul oferit. Dovadă în acest sens servesc rezultatele cercetării. Din numărul total de organizații respondente, aproape 1/3 folosesc acest criteriu în cazul muncitorilor și circa ¼ - în cazul specialiștilor și managerilor.

Nivelul de participare a angajaților la luarea deciziilor reprezintă un alt criteriu la care fac referință organizațiile respondente atunci când este vorba de fixarea salariului de bază. Criteriul în cauză este aplicat diferențiat, pe categorii de angajați. Dacă în cazul muncitorilor, criteriul dat este utilizat de doar 7,2% din organizațiile respondente, apoi în cazul managerilor - de 27,6%.

Salariile organizațiilor concurente reprezintă un criteriu care trebuie luat în considerație în procesul de fixare a salariului de bază. Salariile practicate de concurenți ar trebui să fie un punct de reper pentru diferite categorii de angajați, cu scopul de a evita eventualele repercusiuni asupra activității organizației. În primul rând, va conduce la creșterea fluctuației personalului, prin orientarea angajaților spre organizațiile concurente unde nivelul salariului este superior. Cu toate acestea, acest criteriu este utilizat de un număr redus de organizații respondente, de la 11,8% - în cazul muncitorilor până la 17,8% - în cazul managerilor. La fel, putem constata anumite tendințe în cazul celorlalte criterii de fixare a salariilor de bază. În afară de salariul de bază, organizațiile pot motiva angajații și prin alte forme de recompensare a personalului. În mare parte, acestea urmăresc sporirea performanței profesionale a angajaților. Acordarea unor sau altor forme de recompensare a personalului ține de politica promovată în acest domeniu, dar și de situația economico-financiară a organizației. De asemenea, recompensele personalului pot fi extinse asupra tuturor angajaților sau

pot viza doar anumite categorii de personal. În *Tabelul 4.16* sunt arătate formele suplimentare de recompensare a personalului utilizate de organizațiile respondente.

Tabelul 4.16. Forme suplimentare de recompensare financiară a personalului, %

N. o.	Forme de recompense financiare	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Acordarea de stimulente lunare la salariul de bază.	50.0	46.3	45.9
2.	Acordarea de stimulente la sfârșitul semestrului.	22.0	26.0	22.9
3.	Acordarea de stimulente la sfârșitul anului.	42.4	46.3	55.0
4.	Acordarea unor salarii majorate.	15.3	18.7	22.9
5.	Acordarea unor premii unice.	57.6	65.0	62.4

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Rezultatele cercetării relevă faptul că organizațiile participante la sondaj aplică diferite forme de recompensare financiară a angajaților. Totodată, putem constata că acestea se aplică diferit, în funcție de categoria de angajați vizată. Astfel, putem constata că, în afară de salariul de bază, stimulentele acordate la sfârșitul lunii reprezintă forma de recompensare suplimentară aplicată cel mai frecvent de organizațiile participante la sondaj. Muncitorii beneficiază cel mai mult de această formă de recompensare – 50,0% din organizațiile respondente, după care urmează specialiștii – 46,3% și managerii – 45,9%. O altă formă de recompensare suplimentară a personalului se referă la acordarea stimulentele la sfârșitul anului. Spre deosebire de prima formă de recompensare, de aceasta beneficiază cel mai mult managerii, fapt confirmat de 55,0% din organizațiile respondente, după care urmează specialiștii – 46,3% și muncitorii - 42,4%.

Acordarea premiilor unice reprezintă o altă formă de recompensare aplicată pe larg de organizațiile participante la sondaj. Specialiștii reprezintă acea categorie de angajați care beneficiază cel mai mult de premii unice – 65,0% din organizațiile respondente, apoi managerii – 62,4% și muncitorii – 57,6%. Celelalte forme de recompensare a personalului evidențiate în *Tabelul 4.16* sunt mai puțin aplicate de organizațiile participante la sondaj.

În procesul de luare a deciziilor cu privire la angajați, subdiviziunea de RU trebuie să colaboreze și cu sindicatele, în cazul în care acestea există în cadrul organizației. În unele situații, sindicatele s-ar putea opune adoptării și implementării unor decizii ale subdiviziunii de RU, dacă acestea consideră că lezează interesele membrilor de sindicat. Spre deosebire de organizațiile sindicalizate, în cele în care sindicatele lipsesc, managementul superior împreună cu subdiviziunea de RU poate adopta mult mai lejer și fără constrângeri decizii referitoare la raporturile de muncă, salarizarea angajaților, instruirea și dezvoltarea profesională a personalului, evaluarea performanțelor profesionale, promovarea angajaților etc. Pornind de la aceasta, în cercetarea

realizată am încercat să apreciem atitudinea subdiviziunii de RU față de sindicatele organizației (Figura 4.17).

Așadar, mai bine de 54% din organizațiile respondente au o atitudine agreabilă față de sindicate, fapt ce ne permite să deducem că există o colaborare armonioasă între organizația sindicală și managementul superior sau subdiviziunea de personal, ca rezultat al implicării lor în procesul decizional ce vizează raporturile de muncă. Totodată, 30,9% din organizațiile respondente susțin că nu au nici o atitudine față de sindicate, deoarece acestea nu se regăsesc în organizațiile respective. Ca rezultat al politicii distructive pe care o promovează, atitudinea față de sindicate este mai puțin bună în cazul a 6,5% din organizațiile respondente, iar 2,9% consideră că ar fi mai bine dacă acestea nu ar exista. Faptul că unele organizații participante la sondaj au o atitudine ostilă față de sindicate demonstrează că acestea și-ar dori, mai degrabă, absența lor, întrucât consideră că relațiile cu angajații ar fi mult mai bune și mai armonioase.

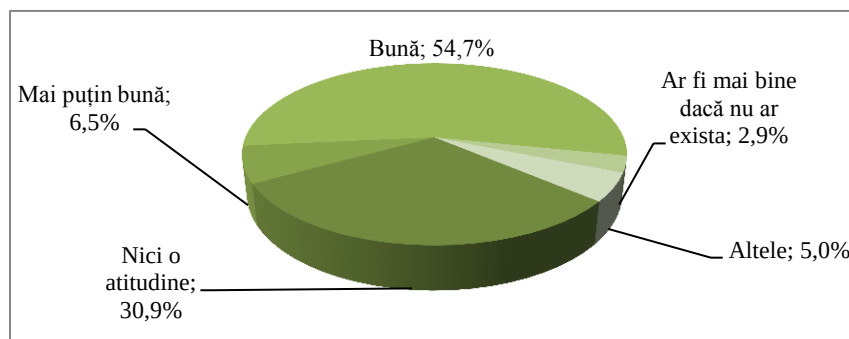


Fig. 4.17. Atitudinea subdiviziunii de RU față de sindicatele organizației

Sursa: Elaborată de autor.

Analizând atitudinea subdiviziunii de RU față de sindicate în funcție de domeniul de activitate al organizațiilor respondente situația este alta (Anexa 25). Astfel, putem constata că în organizațiile din sectorul agrar, comercial, hotelier și cel al restaurantelor, prezența sindicatelor este destul de redusă sau chiar nu există. În același timp, o atitudine bună a subdiviziunii de RU față de sindicate o observăm în organizațiile respondente din domeniile: industriei – 56,4%, transporturilor și comunicațiilor – 66,7%, educației – 100%, sănătății și asistenței sociale – 80,0%, administrației publice - 75,0% etc.

În ceea ce privește prezența sindicatelor în aspect teritorial, observăm că gradul de sindicalizare al organizațiilor este mai redus în mediul rural. Astfel, 57,1% din organizațiile respondente, amplasate în mediul rural, nu au nici o atitudine față de sindicate, pentru că acestea nu sunt prezente în organizațiile lor. În mun. Chișinău, din numărul total de 59 de organizații participante la sondaj, 34,0% nu au nici o atitudine, deoarece sindicatele lipsesc.

Subdiviziunea de RU, prin politica pe care o promovează, trebuie să asigure un climat de muncă favorabil și raporturi de muncă echitabile pentru toți angajații organizației. De asemenea, aceasta trebuie să fie preocupată de soluționarea oricăror situații care provoacă nemulțumire și demotivare în rândul angajaților [22; p. 215]. În cercetarea noastră, am încercat să identificăm ce îi nemulțumește cel mai mult pe angajații organizațiilor respondente (*Tabelul 4.17*).

Tabelul 4.17. Nemulțumirile angajaților în cadrul organizațiilor, %

N. o.	Nemulțumirile angajaților	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Mărimea salariului.	88.1	73.9	64.7
2.	Condițiile de muncă.	29.7	14.4	8.2
3.	Programul de muncă.	21.2	9.0	7.1
4.	Atitudinea superiorilor față de subalterni.	10.2	10.8	0.0
5.	Necunoașterea exactă a sarcinilor de muncă din cadrul postului.	10.2	7.2	3.5
6.	Evaluarea incorectă a rezultatelor muncii angajatului.	8.5	13.5	10.6
7.	Inechități în acordarea creșterilor salariale.	8.5	9.0	8.2
8.	Conflictele frecvente între angajați.	10.2	6.3	7.1
9.	Stresul profesional.	11.9	27.0	31.8
10.	Limitarea participării angajaților în procesul decizional.	5.1	12.6	8.2
11.	Aplicarea incorectă a legislației muncii.	1.7	2.7	2.4
12.	Perioada acordării concediului anual de odihnă.	5.9	4.5	3.5

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Rezultatele cercetării au dovedit că există o multitudine de situații care provoacă nemulțumiri în rândul angajaților. *Mărimea salariului* reprezintă principala nemulțumire în rândul angajaților enunțată de organizațiile respondente. Această nemulțumire este evidențiată de 88,1% din organizațiile respondente în cazul muncitorilor, 73,9% - în cazul specialiștilor și 64,7% - în cazul managerilor. O altă nemulțumire, cu tendințe crescătoare în ultimii ani, se referă la *stresul profesional*. Stresul profesional se înregistrează mai mult în rândul angajaților care desfășoară mai mult activități intelectuale, fapt subliniat de rezultatele cercetării. Din numărul total de organizații respondente, 31,8% susțin că stresul profesional provoacă disconfort în rândul managerilor, 27,0% - în rândul specialiștilor și doar 11,9% - în rândul muncitorilor. Totodată, *condițiile de muncă*, ca nemulțumire în rândul muncitorilor, se atestă în 29,7% din organizațiile respondente. Or, pe lângă alți factori organizaționali, condițiile de muncă pot fi considerate și o sursă de stres profesional. Astfel, rezultatele cercetării ne permit să constatăm o disonanță sau neconcordanță între condițiile de muncă și stresul profesional.

Programul de muncă reprezintă un alt disconfort, cu o frecvență mai mare în rândul organizațiilor respondente. În cazul muncitorilor, acesta a fost enunțat de 21,2% din organizațiile

respondente și de doar 9,0%, respectiv - 7,1%, în cazul specialiștilor și al managerilor. Dacă unele nemulțumiri ale angajaților cum ar fi *mărimea salariului, condițiile de muncă, programul de muncă* etc., sunt de ordin general, soluționarea cărora nu depinde doar de subdiviziunea de RU, apoi altele sunt determinate de profesionalismul și competența specialiștilor de personal, fapt ce ar trebui să îngrijoreze organizațiile respective. În cazul dat, putem evidenția mai multe nemulțumiri: *inechitățile în acordarea creșterilor salariale, evaluarea incorectă a rezultatelor muncii angajatului, aplicarea incorectă a legislației muncii* etc. Cumulate, aceste nemulțumiri au fost menționate de: 18,7% din organizațiile respondente, în cazul muncitorilor, 25,2% - în cazul specialiștilor și 21,2% - în cazul managerilor.

De asemenea, o parte din nemulțumirile angajaților sunt generate de mediul socio-profesional creat în cadrul organizației. Nemulțumirile în cauză se referă la: *atitudinea superiorilor față de subalterni, conflictele frecvente între angajați și limitarea participării angajaților în procesul decizional*. Aceste nemulțumiri au fost evidențiate de 25,5% din organizațiile respondente în cazul muncitorilor, 29,7% - în cazul specialiștilor și 15,3% - în cazul managerilor.

Orice fel de disconfort sau conflict apărut în organizație trebuie aplanat sau soluționat pentru a nu escalada în proporții mai mari. În procesul de soluționare a conflictelor sau a nemulțumirilor angajaților pot fi implicate diverse persoane cu putere decizională în organizație sau de specialiști concreți. De asemenea, pot fi create comisii speciale care să se ocupe de astfel de situații (Figura 4.18).

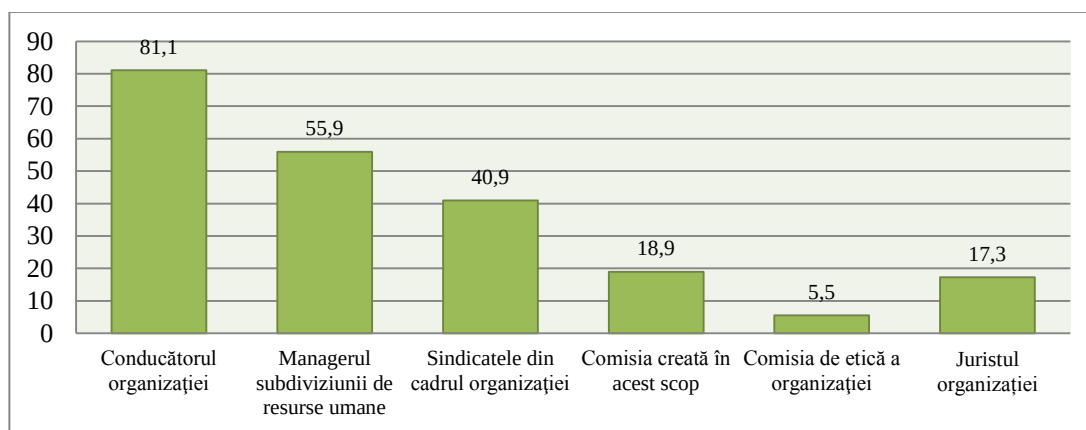


Fig. 4.18. Persoanele implicate în soluționarea nemulțumirilor angajaților, %

Sursa: Elaborată de autor.

Așadar, în procesul de soluționare a conflictelor și nemulțumirilor angajaților pot fi implicate diferite persoane, de la conducătorul organizației până la juristul acesteia. Totuși, cel mai mult se implică conducătorul organizației – 81,1% din organizațiile respondente. De asemenea, observăm o

implicare sporită a managerului subdiviziunii de RU. Aceasta a fost confirmată de 55,9% din organizațiile respondente. De obicei, în organizațiile sindicalizate, liderul sindical participă nemijlocit la soluționarea nemulțumirilor angajaților, fapt confirmat de 40,9% din organizațiile respondente.

În organizațiile din RM, există mai puține practici de creare a comisiilor speciale pentru soluționarea unor astfel de probleme sau a comisiilor de etică. Doar 18,9% din organizațiile respondente susțin că de soluționarea nemulțumirilor angajaților se ocupă astfel de comisii. Juristul organizației se implică în soluționarea nemulțumirilor angajaților în 17,3% din organizațiile respondente.

Trebuie remarcat faptul că doar 5,5% din entitățile studiate implică comisiile sau comitetele de etică în procesul de soluționare a nemulțumirilor sau conflictelor angajaților. Este o problemă ce trebuie să preocupe nu doar subdiviziunea de RU, ci și managementul superior al organizațiilor. De obicei, comitetul sau comisia de etică reprezintă un organism independent, având drept scop soluționarea obiectivă și imparțială a plângerilor sau nemulțumirilor angajaților într-o perioadă relativ scurtă de timp, în urma aplicării unui proces sau mecanism aprofundat de investigații. Un comitet de etică poate fi considerat eficient dacă este alcătuit din membri ce activează prin rotație și reprezintă diverse subdiviziuni ale organizației. Prin urmare, această problemă rămâne deschisă pentru cea mai mare parte a organizațiilor din RM și care ar trebui să devină o preocupare de viitor pentru managementul superior al acestora.

În ultimii ani, tot mai multe organizații de dimensiuni mari angajează psihologi în statele de personal, menirea cărora constă în identificarea cauzelor generatoare de nemulțumiri și probleme în rândul angajaților, precum și soluționarea adecvată a acestora prin elaborarea și implementarea unor programe de prevenire și combatere a stresului. Din cauza creșterii stresului profesional în rândul angajaților, ca rezultat al schimbării conținutului sarcinilor de muncă și al creșterii ponderii muncii intelectuale în desfășurarea activităților profesionale, necesitatea angajării unui psiholog în cadrul organizațiilor mari devine una și mai evidentă.

În cazul organizațiilor de dimensiuni mai mici, acestea pot solicita servicii de consiliere psihologică de la centrele specializate. În Republica Moldova, puțini conducători de organizații conștientizează importanța și gravitatea acestei probleme. În cercetarea realizată, am încercat să aflăm dacă organizațiile oferă consiliere psihologică propriilor angajați. Rezultatele sunt prezentate în *Figura 4.19*.

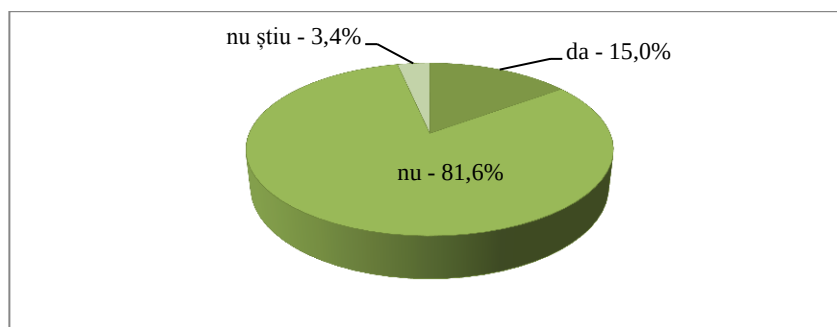


Fig. 4.19. Ponderele organizațiilor respondente care oferă angajaților servicii de consiliere psihologică, %

Sursa: Elaborată de autor.

În urma cercetărilor efectuate, doar 15,0% din organizațiile respondente oferă servicii de consiliere psihologică propriilor angajați, fapt ce demonstrează că managementul superior al organizațiilor respective conștientizează problema și eventualele repercusiuni atât asupra angajaților, cât și asupra organizației de ansamblu. Mai bine de 4/5 din organizațiile respondente nu oferă astfel de servicii, în timp ce 3,4% nu cunosc dacă organizațiile lor oferă consiliere psihologică angajaților sau dacă au încheiate careva acorduri de prestări servicii cu eventualele centre specializate.

În cazul organizațiilor respondente ce oferă servicii de consiliere psihologică, ne-am propus ca scop să analizăm calitatea serviciilor oferite, pornind de la ideea că aceasta depinde de gradul de profesionalism al specialistului respectiv (*Figura 4.20*).

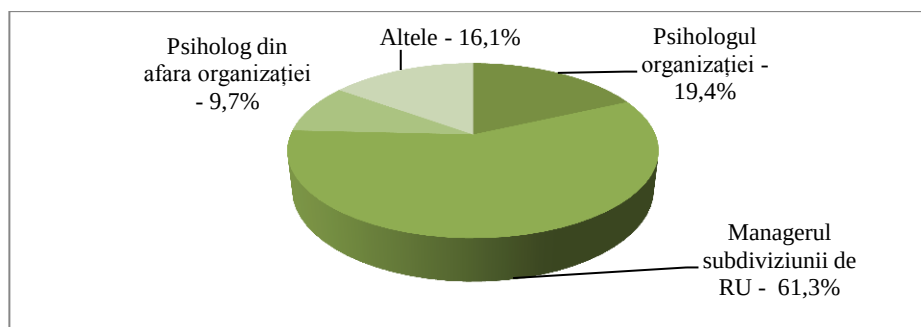


Fig. 4.20. Persoanele implicate în prestarea serviciilor de consiliere psihologică, %

Sursa: Elaborată de autor.

Analizând informația din figura de mai sus, observăm că managerul subdiviziunii de RU este implicat cel mai mult în procesul de consiliere psihologică a angajaților, în peste 61% din organizațiile respondente ce prestează astfel de servicii. Ar fi un lucru firesc dacă managerul de RU din organizația respectivă ar avea studii psihologice. Însă investigațiile anterioare ne-au demonstrat că în subdiviziunile de RU activează puțini specialiști cu studii psihologice. În afară de aceasta,

managerul subdiviziunii de RU nu este persoana cea mai potrivită pentru oferirea serviciilor de consiliere psihologică, deoarece angajații ar putea avea careva rezerve sau frustrări în divulgarea problemei, ceea ce nu ar conduce la soluționarea adecvată a problemei acestuia. Doar în 19,4% din aceste organizații, consilierea este acordată de psihologul organizației, fapt ce demonstrează că în statele de personal există un specialist preocupat de problemele cu caracter psihologic ale angajaților. În același timp, 9,7% din organizații au încheiat contracte cu specialiști în domeniu în vederea prestării serviciilor de consiliere psihologică, în caz de necesitate sau la apariția vreunei probleme în rândul angajaților. Aceasta semnaleză faptul că organizațiile care au introdus în statele de personal postul de psiholog sau au încheiat contracte de prestare a serviciilor psihologice cu centre specializate conștientizează importanța și consecințele problemei date. Dacă problemele cu caracter psihologic cu care se confruntă angajații sunt omise de managementul superior, fără a se interveni în vederea soluționării favorabile a lor, atunci consecințele pentru organizație, de ordin economic și social, ar putea fi mult mai mari.

Luând în considerație relevanța subiectului în cauză, am încercat să aflăm dacă organizațiile respondente care nu oferă consiliere psihologică intenționează, pe viitor, să angajeze un psiholog sau să apeleze la specialiștii în domeniu pentru oferirea unor astfel de servicii. Multe organizații sunt rezervate în acest aspect (*Tabelul 4.18*).

Tabelul 4.18. Intenția organizației de a angaja specialist pentru consilierea psihologică a angajaților

N. o.	Variante de răspuns	%
1.	Da, deoarece tot mai mulți angajați se confruntă cu probleme de ordin psihologic.	9,4
2.	Nu, deoarece nu se simte necesitatea unui astfel de specialist în organizație.	40,3
3.	Nu, deoarece organizația este mică pentru a angaja un astfel de specialist.	12,2
4.	Nu știu, deoarece decizia aparține conducătorului organizației.	19,4
5.	Nu știu, deoarece depinde de evoluția situației financiare a organizației.	15,8
6.	Altele.	2,9
TOTAL		100

Sursa: Elaborat de autor în baza cercetărilor efectuate.

Așadar, din numărul organizațiilor respondente care nu oferă consiliere psihologică angajaților, doar 9,4% intenționează să angajeze un astfel de specialist. În același timp, 40,3% nu simt o asemenea necesitate în organizațiile lor. Responsabilii de personal din 19,4% din organizațiile respondente care nu oferă consiliere psihologică consideră că decizia aparține conducătorului organizației. Aceasta ne determină să constatăm că responsabilul de personal din aceste organizații nu cunoaște problema sau nu reprezintă un factor de decizie, fapt întâlnit și în alte organizații. Pentru 15,8% din organizațiile respondente, angajarea unui specialist pe probleme de consiliere psihologică depinde de situația financiară a acestora.

Generalizând asupra studiului realizat, constatăm că MRU aplicat în RM, diferă de la o organizație la alta. În multe organizații, MRU este aplicat la un nivel mediocru, iar acestea au încă mult de lucru în acest domeniu pentru a-l readuce la standardele economiei concurențiale și la nivelul celui aplicat de țările membre ale UE.

4.4. Concluzii la Capitolul 4

1. Managementul resurselor umane aplicat în organizațiile din RM este depășit de rigorile actuale. Această afirmație este determinată de faptul că în multe organizații nu a fost realizată reorganizarea funcțiunii de RU. Într-un șir de organizații autohtone, MRU se reduce la evidența angajaților, ceea ce constituie doar o activitate arhaică, cu caracter operațional, specifică acestui domeniu.

2. În Republica Moldova, se înregistrează o penurie de specialiști în domeniul RU. Trebuie menționat faptul că, în prezent, numărul specialiștilor instruiți în domeniul MRU, în cadrul instituțiilor de învățământ superior din RM, este insuficient pentru a face față cererii actuale. În același timp, în CORM din RM se regăsesc 5 posturi manageriale și 21 posturi de specialitate aferente MRU.

3. Un raport adecvat dintre numărul de angajați și cel al specialiștilor în domeniul MRU asigură o eficiență mai mare a activităților de personal în cadrul organizațiilor. Spre deosebire de țările membre ale UE, raportul dintre numărul de angajați și cel al specialiștilor din domeniul MRU este cu mult mai mare în RM. În organizațiile din RM raportul respectiv este, în medie, de 150 la 1, în cazul organizațiilor a cărei număr de angajați este cuprins între 700 și 1000 persoane, respectiv de 250 la 1 - în cazul organizațiilor cu 1500 – 2000 de angajați. În organizațiile de dimensiuni mai mici, activitățile specifice MRU sunt administrate de persoane ce ocupă alte posturi și care, în multe cazuri, nu au cunoștințele sau abilitățile profesionale minime pentru a desfășura aceste activități.

4. În Republica Moldova se atestă un deficit de forță de muncă calificată. Rezultatele cercetării au demonstrat că multe organizații din RM se confruntă cu probleme în procesul de atragere a noilor angajați, cu diferite nivele de calificare și diferite nivele de studii profesionale.

5. Piața serviciilor educaționale în domeniul instruirii profesionale continue din RM lasă de dorit. Infrastructura dezvoltată pe acest segment de piață încă nu este la nivelul necesar ca să asigure servicii de calitate, inclusiv în domeniul MRU. De asemenea, specialiștii de RU sunt nemulțumiți de volumul resurselor financiare direcționate instruirii profesionale continue a angajaților.

6. Activitățile din domeniul MRU sunt aplicate 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. În același timp, alte activități specifice MRU se regăsesc doar în anumite organizații. Aceasta depinde, în mare parte, de politica de personal promovată de organizațiile respective, precum și de atitudinea managementului superior față de acest domeniu de activitate.

V. PERSPECTIVE STRATEGICE DE MODERNIZARE A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONDIȚIILE ASOCIERII REPUBLICII MOLDOVA LA UNIUNEA EUROPEANĂ

5.1. Reconsiderarea misiunii și rolurilor managerilor de resurse umane – modalitate de sporire a competitivității organizațiilor autohtone

Este cunoscut și demonstrat faptul că oamenii reprezintă resursa care face diferența între organizații sau care asigură competitivitatea acestora. În aceste condiții, rolul managerului de RU este indubitabil în asigurarea performanței și competitivității organizaționale. Însă, pentru a se observa contribuția managerului de RU asupra performanțelor organizațiilor autohtone, este nevoie de o reconsiderare a misiunii și atribuțiilor acestuia. În vederea sporirii competitivității și performanței organizaționale, managerul de RU trebuie să elaboreze politici și să dezvolte metode și modele manageriale eficiente cu referire la angajații acesteia [54; p. 107]. Aceasta se poate realiza printr-o **redimensionare a rolurilor** managerului de RU în organizațiile autohtone.

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, roluri enunțate și în primul capitol al prezentei lucrări (*Figura 5.1*).



Fig. 5.1. Rolurile managerului de resurse umane

Sursa: Elaborat de autor.

În opinia noastră, misiunea managerului de RU trebuie să fie orientată spre elaborarea și implementarea unor politici și procedee manageriale eficiente aferente angajaților, fapt ce va contribui la atingerea obiectivelor strategice ale organizației. În condițiile organizațiilor autohtone, realizarea acestei misiuni va putea fi materializată prin asumarea unor roluri concrete din partea managerului de RU. În acest sens, este nevoie de a lua în considerație **patru roluri**, esențiale pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

1. Managerul de resurse umane - partener strategic.

Privit prin prisma partenerului strategic, managerul de RU va trebui să-și asume responsabilitatea, în egală măsură cu managerii celorlalte subdiviziuni organizaționale, în vederea asigurării performanței organizaționale. Abordând prin prisma parteneriatului strategic, cercetătorul american D. Ulrich menționa că activitățile și responsabilitățile managerului de RU trebuie să fie intercalate și integrate cu cele ale managerilor superiori, asigurând contribuția la realizarea obiectivului strategic, având capacitatea identificării oportunităților de afaceri și evaluării situației de ansamblu a organizației [354; p. 82].

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.

Pentru ca managerul de RU să devină cu adevărat partener strategic pentru organizație, va trebui să se implice în mai multe activități cu caracter strategic prezentate în continuare.

În primul rând, este vorba de participarea la procesul de *evaluare și luarea în considerație a rezultatelor activității organizației*. În calitate de strateg pentru organizație, managerul de RU va trebui să evalueze mai multe domenii și anume:

- **potențialul economic** – resursele financiare în raport cu angajații ce ar putea fi optimizate;
- **consumatorii sau clienții** – nivelul de satisfacere a clienților și oportunitățile de perfecționare legate de servirea clienților;
- **potențialul intern al organizației** – pune în evidență așteptările, nevoile și posibilitățile angajaților [42; p. 16].

În al doilea rând, managerul de RU va participa la *coordonarea planurilor de RU cu planul strategic al organizației*. Responsabilitatea DRU trebuie direcționată pe elaborarea strategiilor și planurilor privind activitatea angajaților în organizație.

Pentru ca managerii de RU să devină cu adevărat parteneri strategici ai organizației, se impune o colaborare temeinică între aceștia și managerii subdiviziunilor organizaționale. În aceste condiții, strategia de RU va deveni o parte integrantă a strategiei organizaționale. Managerii de RU, împreună cu managerii subdiviziunilor organizaționale, vor identifica potențialul angajaților în funcție de structura organizatorică, iar aceasta va conduce la sporirea capabilității pentru realizarea obiectivelor globale. Rezultatele unei astfel de planificări vor delimita clar activitățile tuturor subdiviziunilor organizaționale, fapt ce va permite realizarea mai eficientă a obiectivelor asumate din partea acesteia. Implicarea managerilor de RU în procesul de planificare a activităților organizației va determina managementul superior al organizației să conștientizeze importanța și valoarea acestora la realizarea obiectivelor strategice.

În al treilea rând, managerul de RU va participa la *aplicarea benchmarking-ului în administrarea personalului organizației*. Benchmarking-ul reprezintă procesul de identificare, analiză și adoptare a practicilor manageriale din cele mai performante organizații de la nivel internațional, cu scopul îmbunătățirii performanței proprii organizații [42; p. 18]..

În cazul dat, managerul de RU se va axa nu doar asupra soluționării temporare a problemelor de personal, ci și asupra redirecționării eforturilor și activităților spre analiza și însușirea practicilor moderne de administrare a RU aplicate de organizațiile performante pentru a le introduce în propria organizație, cu efectuarea ajustărilor de rigoare. Astfel, benchmarking-ul va oferi managerilor de RU posibilitatea schimbării modului de abordare a practicilor și procedurilor de personal, identificând domeniile spre care va trebui să-și canalizeze eforturile.

În al patrulea rând, se va orienta spre *identificarea noilor oportunități pentru organizație*. În vederea identificării noilor oportunități de dezvoltare a organizației, managerul de RU trebuie să fie implicat în:

- planificarea afacerilor organizației;
- elaborarea și realizarea obiectivelor strategice ale organizației;
- elaborarea obiectivelor pentru subdiviziunile organizaționale;
- dezvoltarea culturii organizaționale;
- elaborarea programelor din domeniul MRU și anume: planificarea resurselor umane, instruirea și dezvoltarea profesională a personalului, motivarea personalului etc.;

- susținerea inițiativelor individuale sau de grup ale angajaților.

În opinia noastră, dacă managerul de RU va reuși realizarea cu succes a atribuțiilor prezentate mai sus, atunci acesta va deveni cu adevărat un partener strategic pentru organizație.

2. Managerul de resurse umane – evaluator organizațional.

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. Potrivit cercetătorilor americani M. Hammer și J. Champy, reengineering-ul semnifică regândirea fundamentală și reproiectarea radicală a proceselor de afaceri, în vederea îmbunătățirii indicatorilor considerați critici în evaluarea performanțelor specifice pentru fiecare tip de activitate [362; p. 101]. Activitatea de reengineering este una iminentă pentru managerul de RU. Odată cu reorganizarea proceselor de producție, managerul de RU va fi implicat în crearea sau remodelarea echipei manageriale care va activa, ulterior, în noile condiții. Trebuie remarcat faptul că, de cele mai multe ori, managerii superiori înțeleg prin reengineering doar reorganizarea proceselor cu caracter tehnologic (mecanizarea sau automatizarea activităților, raționalizarea proceselor de producție etc.), fără a lua în considerație sistemul managerial al RU care, de altfel, trebuie să reacționeze imediat la schimbările respective [43; p. 42]. Iată de ce, implicarea redusă sau neimplicarea managerilor de RU în procesul de reengineering face ca rezultatele organizaționale să fie sub nivelul așteptărilor managerilor superiori.

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. Această atribuție nu doar că va ajuta organizația să depășească mai ușor perioada de schimbare, dar va crea premise favorabile pentru implicarea managerilor de RU în conducerea organizației.

Așadar, indiferent de nivelul ierarhic la care se realizează schimbările, managerii de RU pot contribui la sporirea performanței organizaționale prin implementarea reengineering-ului privind:

- perfecționarea proceselor organizaționale;
- reconceptualizarea managementului resurselor umane.

Perfecționarea proceselor organizaționale. Aplicând metodologia reengineering-ului proceselor de producție, managerul de RU va reuși să îmbunătățească activitățile din domeniul

MRU. În acest sens, cercetătorul Arthur Yeung a identificat următoarele etape ale reengineering-ului MRU:

- stabilirea obiectivelor;
- elaborarea modelului „cum”;
- schimbarea elementelor evidențiate;
- elaborarea modelului „trebuie să fie”;
- extinderea inovațiilor pe piață;
- evaluarea rezultatelor inovației [362; p. 107].

Potrivit metodologiei elaborate de Arthur Yeung, managerii de RU, în calitate de evaluatori organizaționali, vor realiza schimbări nu doar la nivelul MRU, dar și la nivelul organizației în ansamblu.

Reconceptualizarea managementului resurselor umane. „Deplasarea” accentului spre rolul de evaluator organizațional al managerului de RU va conduce nu doar la reducerea cheltuielilor legate de resursele umane, dar și la necesitatea reconceptualizării managementului resurselor umane.

Privit prin prisma evaluatorului organizațional, managerul de RU va trebui să ofere servicii de înaltă calitate atât pentru manageri, cât și pentru angajați. În primul rând, managerul de RU va diagnostica toate activitățile aferente MRU, deoarece când se pune accentul doar pe o parte din activități s-ar putea ca rezultatele obținute să nu fie relevante, iar pentru managerii superiori să nu prezinte niciun interes. În al doilea rând, managerul de RU va trebui să demonstreze utilitatea activităților sale profesionale și să determine plusvaloarea creată de acesta în cadrul organizației. În vederea sporirii plusvalorii în cadrul organizației, managerii de RU ar putea activa sub diferite forme: consultanți interni, centru de consultanță sau centru de evaluare.

Consultanți interni. În calitate de consultanți interni, managerii de RU vor activa, în condiții similare experților manageriali din exteriorul organizației, alături de colegii lor – clienții, cărora le vor oferi consultanță pe probleme de personal. În afară de aceasta, consultanții interni vor fi orientați spre activități concrete, cum ar fi: elaborarea strategiilor și politicilor de RU, managementul performanței, planificarea dezvoltării personale, elaborarea structurilor de salarizare etc.

În vederea asigurării unei eficiențe sporite, unele organizații ar putea încheia contracte cu managerii de RU în vederea prestării unor servicii concrete din domeniul MRU, cum ar fi: recrutarea personalului, instruirea profesională a personalului, recompensarea angajaților etc. Având

în vedere atribuțiile lor de intervenție și inovare, managerii de RU vor fi considerate cele mai indicate persoane pentru soluționarea problemelor de personal, pe măsura apariției acestora.

Centrul de consultanță. Reprezintă a doua formă prin care managerii de RU ar putea contribui la dezvoltarea MRU în cadrul organizației. De obicei, în cadrul centrului de consultanță, creat în cadrul organizației ca subdiviziune separată, va avea loc procesul de standardizare a activităților aferente MRU ce vor avea implicații directe asupra performanței organizaționale. În general, centrul de consultanță s-ar putea axa pe mai multe domenii:

- *sistemul de recompense:* revizuirea sistemului de recompensare a personalului, flexibilizarea sistemului tarifar de salarizare, sistemul de recompense non financiare, politica de stimulare a angajaților, sistemul de acordare a concediilor anuale de odihnă etc.;
- *instruirea și dezvoltarea profesională a personalului:* programe de stagiu pentru tinerii angajați, identificarea nevoilor de instruire profesională, desfășurarea programelor de perfecționare profesională, elaborarea planurilor individuale de dezvoltare a carierei profesionale etc.;
- *angajarea resurselor umane:* informații despre posturile vacante, politica și procedura de recrutare, sistemul de selecție a candidaților, realizarea interviului de selecție, sistemul de integrare a noilor angajați etc.;
- *sistemul informațional:* dosarele de personal, scrisori și contracte tip, evidența și monitorizarea absențelor, evidența și prezența la locul de muncă, evidența abaterilor disciplinare, elaborarea chestionarelor și realizarea lor etc. [43; p. 46].

Centrul de experți. În cadrul centrului de experți vor trebui să activeze specialiști din toate domeniile MRU care, rapid și eficient, vor soluționa orice problemă apărută. Spre deosebire de centrul de consultanță, în cadrul centrului de experți vor activa specialiști și manageri care dețin cunoștințe și abilități profesionale profunde în diferite domenii ale MRU și care au viziuni strategice asupra dezvoltării organizației.

În calitate de evaluator organizațional, managerul de RU va realiza o evaluare a activităților subdiviziunilor sau a organizației în ansamblu. Rezultatele evaluării vor servi drept bază pentru elaborarea recomandărilor privind perfecționarea activității subdiviziunii sau organizației. Prin urmare, fără un diagnostic organizațional este imposibil ca managerul de RU să identifice corect prioritățile MRU, în vederea îmbunătățirii activității organizației.

Organizațiile ce vor avea capacitatea să ofere servicii complexe în materie de RU, se vor deosebi substanțial de organizațiile care aplică practici tradiționale ale MRU. Implementarea cu

succes a noilor proceduri și metode manageriale în materie de personal va contribui la conștientizarea și clarificarea rolului multifuncțional al managerului modern de RU.

3. Managerul de resurse umane – lider al angajaților.

Implicarea angajaților în procesul decizional și cointeresarea față de activitatea organizației devine o necesitate în condițiile actuale, 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. Performanța organizațională va spori dacă angajații vor simți o mai mare libertate în exercitarea sarcinilor de muncă, iar inițiativele lor vor fi luate în considerație de managementul superior, ca rezultat al stabilirii unor relații profesionale adecvate între cele două părți. În cazul în care opiniile angajaților nu sunt luate în considerație sau cel puțin ascultate, apare demotivarea și dorința de plecare spre organizațiile concurente.

Asumându-și rolul de lider al angajaților, managerul de RU trebuie să elaboreze și să stabilească raporturi de muncă adecvate între angajați și organizație. Majoritatea managerilor de RU consideră eronat că rolul de partener le asigură participarea la planificarea strategică, omițând, în totalitate, nevoile rutiniere/zilnice ale angajaților. Pentru ca managerul de RU să devine cu adevărat lider al angajaților, acesta va trebui să realizeze anumite schimbări în activitatea sa, familiarizându-se cu instrumentele și metodele de motivare financiară și non financiară a angajaților. În calitate de lider al angajaților, managerul de RU va avea un rol destul de dificil. În acest sens, cercetătorul englez M. Armstrong menționa că: „menirea managerilor de RU este să facă „poliție” cu managerii de execuție, asigurându-se că implementarea politicilor și procedurilor de personal se face într-un mod suficient de consecvent” [6; p. 85]. În același timp, un alt cercetător englez, J. Storey, consideră că managerul de RU, în calitate de lider al angajaților, acționează ca „reglementator” al raporturilor de muncă. În această ipostază, managerul de RU va avea de soluționat un șir de probleme ce apar în cadrul organizației, unele din ele fiind prezentate în continuare.

Cerințe adecvate/echilibrate față de angajați. Exercițarea presiunii în vederea obținerii unor performanțe mai înalte, cu scopul de a face față concurenței globale, explică de ce mulți manageri stabilesc standarde superioare de performanță, fapt pentru care angajații trebuie să depună eforturi suplimentare. În aceste condiții, managerul de RU va analiza cât de întemeiate sunt noile standarde de muncă, fixate de către managerii subdiviziunilor, pentru a vedea dacă nu vin în contradicție cu legislația muncii în vigoare și nu pot avea efecte negative asupra sănătății angajaților.

În vederea asigurării unor cerințe echilibrate față de angajați, cercetătorul american D. Ulrich consideră că managerul de RU trebuie să ia în considerație următoarele:

- *prioritățile*. Aceasta va permite stabilirea cerințelor și a sarcinilor legitime și scoaterea în evidență a celor nefundamentate. Dacă conducerea organizației renunță la unele sarcini sau procese de muncă „inutile”, angajaților le rămâne mai mult timp pentru a se concentra și realiza sarcinile de muncă „utile”;
- *accentele*. Cerințele față de angajați pot fi exagerate și din cauza formulării eronate a obiectivelor prestabilite. De aceea, în misiunea organizației trebuie să fie pus accentul pe acele dimensiuni care vor asigura un salt organizației din punct de vedere concurențial;
- *reengineering-ul*. Instrumentele reengineering-ului permit reducerea presiunii asupra angajaților, precum și acordarea autonomiei în exercitarea sarcinilor de muncă, ca rezultat al automatizării și simplificării proceselor de producție. Prin intermediul reengineering-ului proceselor de producție, managerul de RU va trebui să reducă substanțial presiunea asupra angajaților [362; p. 156].

Conținut atractiv al posturilor de muncă. Prin definiție, postul de muncă trebuie să cuprindă două deziderate. Primul deziderat constă în satisfacerea cerințelor organizației în materie de productivitate, eficiență operațională, calitate a produsului sau serviciului etc. Al doilea deziderat se referă la satisfacerea nevoilor individului în materie de interes, provocare ambițioasă și realizare, elemente ce conduc la asigurarea unei performanțe înalte pe post. Din cauza necorespunderii conținutului postului de muncă cu interesele personale ale angajaților sau din considerentul că sarcinile respective sunt monotone și repetitive, mulți angajați au senzația de insatisfacție profesională sau există foarte multe situații în care aceștia părăsesc organizația. În aceste condiții, managerul de RU va analiza în ce măsură posturile sau categoriile de posturi provoacă insatisfacție profesională și care ar fi eventualele acțiuni corective de redresare a situației date. În cazul dat, managerul de RU va interveni prin inițierea acțiunilor de reproiectare a posturilor, astfel încât munca realizată să devină mai interesantă și mai atractivă pentru angajați.

Motivarea adecvată a angajaților. Motivarea are implicații directe asupra performanței organizaționale, de aceea este necesar ca managerii de RU să analizeze toate procesele și procedurile manageriale ce au efecte negative asupra activității profesionale a angajaților. Motivarea pentru muncă trebuie privită mai complex din partea managerilor de RU, luând în considerație atât doleanțele angajaților, cât și posibilitățile organizației. În vederea sporirii

motivației angajaților, managerul de RU, de comun acord cu managementul superior al organizației, va trebui să inițieze acțiuni concrete legate de:

- dezvoltarea unor sisteme de recompensare care să cuprindă atât recompense financiare, cât și cele non-financiare, având drept scop recunoașterea performanțelor angajaților;
- elaborarea recomandărilor asupra proceselor pentru definirea posturilor care să țină seama de factorii ce influențează motivația pentru muncă și să permită îmbogățirea posturilor sub forma varietății, a responsabilității de luare a deciziilor și cât mai multă putere de control în desfășurarea activităților profesionale;
- asigurarea înlesnirilor și oportunităților de învățare, prin procesele de planificare a dezvoltării personale și prin programe de instruire profesională de factură mai formală;
- elaborarea recomandărilor asupra creării culturi organizaționale care să susțină procesele de punere în valoare a angajaților și de recompensare adecvată a acestora [44; p. 85].

Însă, în primul rând, managerul de RU va trebui să identifice și să promoveze acele elemente motivaționale care au cea mai mare semnificație în rândul angajaților. Ulterior, acestea ar putea fi extinse asupra tuturor angajaților organizației, sau asupra anumitor categorii de angajați, sau asupra angajaților unei subdiviziuni organizaționale. Dacă managerul de RU va explica angajaților că munca suplimentară va fi recompensată, majoritatea din ei vor accepta să depună eforturi, fizice sau intelectuale, suplimentare pe măsura recompensei așteptate, deoarece angajatul este dispus la o suprasolicitare din partea sa, dacă simte legătura directă dintre mărimea recompensei și efortul depus.

Valorile organizaționale. Managerul de RU va trebui să acționeze și ca supraveghetor al respectării valorilor organizației referitoare la tratamentul angajaților, semnalând cazurile de conflict între comportamentul adoptat sau acțiunile propuse spre implementare și valorile respective. Managerul de RU va asigura transmiterea sistemului de valori al organizației la nivelul fiecărui angajat, prin explicarea, în caz de necesitate, a semnificației unei sau altei valori, precum și determinarea modului de percepere a acestora. La fel, managerul de RU va evalua impactul sistemului de valori al organizației asupra comportamentului ulterior al angajaților.

În calitate de lider al angajaților, managerul de RU va fi preocupat de elaborarea măsurilor ce conduc nemijlocit la reducerea situațiilor stresante în rândul angajaților și al familiilor acestora. Organizațiile cu o atitudine „grijulie” față de viața personală a angajaților elaborează diferite programe cu caracter social. În vederea reducerii stresului, organizațiile încearcă să atragă în programele de consiliere psihologică atât angajații, cât și membrii familiilor lor. În aceste condiții,

managerul de RU, în calitate de lider al angajaților, va trebui să identifice sursele generatoare de stres, profesional sau extraprofesional, precum și problemele cu care se confruntă angajații, iar în funcție de aceasta să elaboreze politici concrete, acceptate de angajați și de familiile acestora.

Respectarea legislației muncii. Rolul de lider al angajaților este deosebit de important în privința respectării legislației muncii. Managerii de RU vor trebui să se asigure că politicile și procedurile aplicate sunt conforme cu legislația în vigoare, iar managerii de subdiviziuni le implementează în mod corect. De asemenea, rolul de lider al angajaților îi permite managerului de RU să ia atitudine față de: multitudinea cazurilor de plângeri și nemulțumiri din partea angajaților, eventualele demiteri nejustificate, dovezile unui comportament inadecvat sau a lipsei de integritate din partea angajaților etc. Așadar, pentru ca managerul de RU să devină cu adevărat lider al angajaților, acesta va trebui să obțină încrederea și respectul angajaților, să manifeste simțul și deschiderea psihologului, afecțiunea și creativitatea artistului, precum și precizia și spiritul de disciplină al pilotului.

4. Managerul de resurse umane – promotor al schimbărilor.

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. Astfel, managerul de RU va trebui să ia în considerație mai multe elemente. În primul rând, *informarea angajaților asupra necesităților schimbării, în vederea evitării rezistenței din partea acestora*. De cele mai multe ori, angajații opun rezistență schimbării, fiindcă este văzută ca o amenințare la adresa modelelor familiare de comportament, precum și la adresa statutului și a recompenselor financiare. Principalele cauze ale rezistenței la schimbare din partea angajaților sunt:

- *șocul noutății* – angajații au anumite temeri față de tot ce este nou, în sensul că ar putea să le modifice procedeele aplicate, metodele de muncă existente sau condițiile de angajare cu care s-au obișnuit;
- *temeri economice* – reduceri de salariu, amenințări la adresa siguranței postului etc.;
- *temeri în privința competenței* – îngrijorare privind capacitatea de a face față noilor cerințe sau de a dobândi noi abilități profesionale;
- *amenințarea la adresa statutului sau a calificării* – schimbarea este percepută ca ceva ce reduce statutul sau calificarea profesională a angajaților;
- *amenințarea relațiilor interpersonale* – orice inițiativă care deranjează relațiile sociale intrate în obișnuință și standardele grupului va fi întâmpinată cu rezistență din partea angajaților [45; p. 56]..

Pentru a evita stările de incertitudine și cele de anxietate, managerul de RU va familiariza angajații cu scopul eventualei schimbări, precum și în ce măsură aceasta poate afecta activitatea profesională în perioada post schimbare în cadrul organizației. Totodată, managerul de RU, în calitate de agent al schimbărilor, trebuie să conștientizeze că ideile noi riscă întotdeauna să fie primite cu o anumită reticență din partea angajaților. Acesta trebuie să-și rezerve timp suficient pentru discutarea și evaluarea reacțiilor angajaților față de propunerile făcute în materie de schimbare, asigurându-se că au fost înțelese pe deplin. În al doilea rând, *identificarea factorilor cheie necesari pentru schimbarea organizațională*. Acești factori pot fi de natură tehnică, contextuală, comportamentală, structurală etc. Dacă ne referim la schimbarea structurală, trebuie să luăm în considerație următoarele aspecte: analiza rolurilor, redefinirea posturilor și analiza structurii organizatorice. În al treilea rând, *determinarea oportunităților de administrare a factorilor cheie*. Efectuarea cu succes a schimbărilor organizaționale presupune traducerea în viață a realizărilor academice în activitatea reală a organizației. Cercetătorul englez D. Lake a transformat interesele angajaților în șase factori cheie ce trebuie luați în considerație în procesul de schimbare organizațională (Tabelul 5.1). În cazul dat, considerăm necesar de a suplini cu încă doi factori-cheie: *evaluarea schimbării și evaluarea satisfacției angajaților față de schimbare*.

Tabelul 5.1. Factorii cheie care trebuie luați în considerație pentru realizarea eficientă a schimbărilor organizaționale

Factorii-cheie	Semnificația
Promotorul schimbării.	Identificarea unui organizator sau promotor care să realizeze schimbarea în organizație, de la A la Z.
Determinarea nevoilor.	Felul în care angajații înțeleg necesitatea schimbărilor în cadrul organizației.
Viziunea afacerii.	Crearea unei imagini de ansamblu a organizației în perioada post schimbare.
Schimbarea sistemului și a structurii.	Identificarea modalităților de realizare a schimbărilor în procesele și structura organizațională existentă.
Monitorizarea procesului.	Selectarea corectă și atentă a indicatorilor necesari pentru realizarea schimbărilor.
Realizarea schimbărilor.	Elaborarea unui plan coerent de realizare a schimbărilor.
Evaluarea schimbărilor	Analiza rezultatelor organizației în perioada post schimbare și compararea cu perioada anterioară.
Evaluarea satisfacției angajaților față de schimbarea realizată	Atitudinea angajaților față de procesele organizaționale supuse schimbării.

Sursa: Îmbunătățit de autor după: [362; p. 184].

Managerul de RU nu este obligat să inițieze transformările în organizație, însă acesta va trebui să dețină cunoștințele și abilitățile necesare pentru susținerea și realizarea acestui proces. Conștientizând și definitivând factorii-cheie, managerii de RU vor putea realiza schimbările organizaționale cu cheltuieli cât mai mici posibile.

Dacă managerul de RU „interpretează” rolul de promotor al schimbărilor, atunci va trebui, în mod permanent și destul de meticulos, să pregătească „terenul” pentru schimbarea organizației. Ținând cont de elementele prezentate anterior, managerul de RU va contribui substanțial la realizarea transformărilor în organizație, cu evitarea efectelor negative.

În general, preocupările managerilor de RU nu se reduc doar la schimbările structurale, tehnologice, contextuale etc. care au loc în cadrul unei sau altei organizații. În ultimul timp, a crescut foarte mult rolul și responsabilitatea managerilor de RU legate de schimbările culturale din cadrul organizațiilor. Un program comprehensiv de schimbare poate constitui o parte fundamentală din programul de transformare a unei organizații, însă programele de schimbare culturală se pot concentra pe aspecte particulare cum ar fi: performanța, angajamentul asumat, calitatea, servirea clienților, munca în echipă, învățarea organizațională etc.

Pentru ca schimbările în organizațiile autohtone să se realizeze eficient, este necesar ca managerul de RU să îndeplinească anumite roluri. În primul rând, este vorba de rolul de *facilitator*. În acest sens, managerul de RU este preocupat de susținerea tehnică, care constă în răspândirea informației către angajații organizației. În rolul de facilitator, managerul de RU va ajuta angajații să înțeleagă necesitatea schimbărilor în cadrul organizației. De asemenea, managerul de RU își va asuma responsabilitatea pentru implementarea noilor procese de producție, pornindu-se de la ideea că acesta participă nemijlocit la definirea și modelarea lor, având ca obiectiv reducerea cheltuielilor de timp. La fel, managerul de RU va participa în discuțiile referitoare la procesele de producție nu doar în calitate de observator, ci și ca expert al acestora. Al doilea rol ce revine managerului de RU este cel de *designer*. Prin însușirea acestui rol, managerul de RU va remodela sistemul managerial al RU din cadrul organizației și anume: structura organizațională, statele de personal, nivelele de calificare ale angajaților, sistemul de stimulente, sistemul de sancțiuni disciplinare etc. Elaborarea și implementarea unor noi sisteme manageriale în cadrul organizației, impune ca managerii de RU să fie cu un pas în fața organizației în vederea identificării resurselor necesare pentru schimbare. În final, managerul de RU trebuie să fie un *etalon* în procesul transformărilor organizaționale, perfecționând în mod continuu sistemul managerial al RU din organizație.

5.2. Elaborarea și implementarea tabloului de bord – premisă a modernizării managementului resurselor umane în organizațiile autohtone

În fiecare organizație există o multitudine de elemente, inclusiv în RU, care pot fi cuantificate și evaluate. De asemenea, există o multitudine de indicatori, unii de relevanță strategică, alții de

natură operațională, ce pot fi calculați și analizați pentru determinarea impactului lor asupra realizării obiectivelor organizaționale.

Sistemul managerial al RU nu poate exista separat de sistemul managerial global al organizației. În acest context, este importantă analiza impactului MRU asupra performanței organizaționale. Evaluarea impactului MRU asupra performanței organizaționale poate fi realizată cu ajutorul unui set de indicatori aferenți RU. Multitudinea indicatorilor specifici MRU, propuși și promovați în acest demers științific, pot fi sistematizați și clasificați cu scopul includerii lor în **tabloul de bord**, despre care am vorbit în primul capitol.

Anterior elaborării tabloului de bord, necesar pentru evaluarea performanței resurselor umane, se impune însușirea strategiei de personal. Tabloul de bord va permite managerilor superiori să evalueze mai obiectiv rezultatele activităților RU. 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 opinia noastră**, metodologia propusă în tabloul de bord constă în calcularea mai multor indicatori care se regăsesc în cele șase elemente, necesare pentru modernizarea MRU în Republica Moldova (*Figura 5.2*).



Fig. 5.2. Elementele tabloului de bord în domeniul MRU

Sursa: Adaptat de autor după [366; p. 172].

După cum rezultă din *Figura 5.2*, 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. În continuare ne vom referi la fiecare element/compartiment al tabloului de bord pe care îl propunem și vom încerca să identificăm indicatorii aferenți acestuia.

Primul compartiment - *Evaluarea cantitativă și calitativă a specialiștilor în domeniul MRU.*

Evaluarea cantitativă și calitativă a specialiștilor în domeniul MRU reprezintă un element important ce trebuie analizat cu prudență, atunci când conștientizăm că RU reprezintă o resursă strategică pentru organizație, indiferent de mărimea și domeniul de activitate al acesteia. Elaborarea și implementarea strategiilor și politicilor de RU depind, în mare măsură, de calitatea cunoștințelor și valoarea competențelor profesionale pe care le dețin specialiștii în cauză. Iată de ce, în paragraful precedent am vorbit despre necesitatea reconfigurării rolurilor și atribuțiilor managerilor de RU din organizațiile autohtone. Totodată, managementul superior trebuie să conștientizeze că strategiile și politicile de RU pot fi implementate cu succes, dacă în cadrul subdiviziunilor de personal activează specialiști care, într-adevăr, au o pregătire profesională înaltă în domeniul respectiv. Astfel, cercetătorii în domeniu M. Huselid, S. Jackson și R. Schuler, în urma cercetărilor efectuate la 293 de companii americane, au demonstrat că organizațiile care dispun de specialiști cu un nivel înalt de calificare în domeniul MRU înregistrează performanțe financiare deosebite [366; p. 195]. De asemenea, cercetătorii în cauză au constatat că managerii de RU, participanți la studiu, sunt mult mai competenți sub aspect operațional decât sub cel strategic. Or, potrivit acestora, anume administrarea strategică a RU are un impact deosebit asupra performanței angajaților și competitivității organizației.

Asigurarea unei performanțe superioare la nivel organizațional necesită un număr adecvat de specialiști în domeniul RU care să corespundă unui nivel cât mai înalt de competențe profesionale. În *Tabelul 5.2* sunt propuși o multitudine de indicatori ce caracterizează nivelul de competențe profesionale ale specialiștilor de RU.

Prin analiza indicatorilor din *Tabelul 5.2* 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. La fel, valoarea acestor indicatori, prin comparare cu cei calculați în organizațiile etalon, ne va permite să constatăm în ce măsură managementul superior conștientizează și sensibilizează problema în cauză și poate să evalueze plusvaloarea obținută de subdiviziunea de personal sau contribuția acesteia la asigurarea performanței organizaționale.

Tabelul 5.2. Indicatori pentru evaluarea cantitativă și calitativă a specialiștilor din cadrul subdiviziunii de resurse umane

N. o.	Indicatori de referință	Formula de calcul
1.	Numărul mediu scriptic de angajați în organizație, (<i>Nmsa</i>).	$Nmsa = \frac{N1 + N2 + \dots + N12}{12}$
2.	Numărul de specialiști ce activează în cadrul subdiviziunii de RU, (<i>Ns SRU</i>).	
3.	Raportul dintre numărul total de angajați și numărul de specialiști aferenți subdiviziunii de RU, (<i>Rap. med</i>).	$Rap.med = \frac{Nmsa}{Ns SRU}$
4.	Numărul de specialiști cu studii superioare în domeniul managementului resurselor umane, (<i>Ns sup. SRU</i>).	
5.	Ponderele specialiștilor cu studii superioare în domeniul MRU în totalul specialiștilor subdiviziunii de RU, (<i>Pond. s sup.</i>).	$Pond.s.sup = \frac{Ns sup. SRU}{Ns SRU}$
6.	Resursele financiare alocate pentru instruirea profesională continuă a specialiștilor subdiviziunii de RU, (<i>RF ipc SRU</i>).	
7.	Resurse financiare la un specialist din cadrul subdiviziunii de RU alocate pentru instruirea profesională continuă, (<i>RF ipc.med SRU</i>).	$RF ipc.med SRU = \frac{RF ipc SRU}{Ns SRU}$
8.	Numărul mediu de ore de instruire profesională continuă la un specialist din cadrul subdiviziunii de RU, (<i>N ore m. ipc</i>)	$Nore m. ipc = \frac{Nore tot. ipc SRU}{Ns SRU}$

Sursa: Elaborat de autor.

Așadar, activitățile din domeniul MRU pot fi desfășurate eficient dacă în cadrul subdiviziunii respective activează specialiști cu studii în domeniul respectiv și urmează, la anumite intervale de timp, programe de instruire profesională continuă în domeniu. Atragerea în subdiviziunile de RU a specialiștilor cu calificarea corespunzătoare reprezintă o problemă iminentă pentru majoritatea organizațiilor din RM, fapt demonstrat în capitolul precedent. Cu atât mai mult, amplificarea cercetărilor în domeniul MRU din ultimul timp, a condus la apariția unor noi metode, tehnici și instrumente de administrare a personalului, fapt de care ar trebui să țină cont și să le pună în aplicare specialiștii respectivi, în condițiile în care organizațiile își propun ca obiectiv obținerea unor performanțe cât mai înalte.

Al doilea compartiment - Evaluarea activităților din domeniul MRU.

Evaluând activitățile din domeniul MRU în baza unor indicatori concreți, vom reuși să constatăm în ce măsură acestea „contribuie” la realizarea performanței organizaționale. Anterior evaluării activităților aferente MRU, trebuie să facem o apreciere a politicilor ce stau la baza acestora. Or, activitățile din domeniul MRU pot influența în mod direct fluctuația personalului, performanța, rentabilitatea organizațională etc. Astfel, în politica de recrutare a personalului pot fi evidențiate metodele și tehnicile de recrutare și selecție care să permită identificarea, atragerea și trierea celor mai buni candidați de pe piața muncii, necesari pentru realizarea cu succes a strategiei organizaționale. Politica de recompensare a personalului face referință la conținutul sistemului de recompensare a personalului care, prin complexitatea și diversitatea elementelor ce-l caracterizează, are implicații directe asupra performanței organizaționale. Politica de instruire profesională continuă

poate duce la dezvoltarea acelor competențe profesionale de care are nevoie organizația pentru realizarea obiectivelor acesteia. Prin urmare, orice activitate din domeniul MRU trebuie să se realizeze în baza unei politici concrete elaborată în acest scop.

Activitățile menționate anterior, precum și alte activități aferente MRU, reprezintă temei pentru asigurarea performanței organizaționale. Însă, un rol important revin metodelor și instrumentelor de implementare a activităților respective. Atât metodele, cât și instrumentele aplicate diferă de la o organizație la alta, în funcție de obiectivele strategice și cele operaționale. Aplicarea unor metode și tehnici adecvate pentru exercitarea activităților din domeniul MRU reprezintă o necesitate, dar nu o condiție pentru asigurarea performanței organizaționale, pentru că trebuie luate în considerație și capacitățile strategice ale organizației și anume: gradul de competență al specialiștilor de RU, nivelul de instruire profesională al angajaților, nivelul de creativitate al angajaților-cheie, nivelul de responsabilitate etc. Elementele menționate sunt importante, deoarece s-a demonstrat că organizațiile cu un nivel înalt de capacități strategice elaborează și implementează sisteme mult mai performante în domeniul MRU.

În baza celor menționate, propunem un set de indicatori ce vizează activitățile MRU, indicatori ce pot fi analizați de managementul superior al organizațiilor (*Anexa 26*). Valorile acestor indicatori vor putea fi corelate cu nivelul de performanță al organizației, cu scopul stabilirii unei interdependențe directe între aceste elemente.

În urma analizei indicatorilor sus menționați, funcțiunea de RU, de comun acord cu managementul superior al organizației, va reuși să identifice și să implementeze măsuri și acțiuni concrete ce vor conduce la îmbunătățirea situației create, în condițiile în care performanța organizațională este sub nivelul prestabilit. La fel, 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.

Necesitatea evaluării impactului MRU asupra strategiei organizaționale este una indispensabilă, deoarece s-a dovedit că angajații au un rol semnificativ în activitatea organizației. Pornind de la aceasta, orice organizație poate aplica diferite metode și instrumente specifice

activităților MRU, însă este important ca acestea să fie în compatibilitate cu strategia organizațională. Altfel spus, în ce măsură metodele și instrumentele specifice MRU contribuie la realizarea strategiei organizației. În vederea evaluării impactului metodelor, tehnicilor și instrumentelor aferente MRU asupra strategiei organizaționale, pot fi analizați o multitudine de indicatori comportamentali sau atitudinali. În cazul dat, propunem un set de indicatori care să reflecte atitudinea și comportamentul angajaților față de metodele și tehnicile de MRU aplicate în organizație, cu impact asupra strategiei acesteia (*Tabelul 5.3*).

Tabelul 5.3. Indicatori pentru evaluarea impactului metodelor aferente MRU asupra strategiei organizaționale

N. o.	Indicatori de referință
1.	Gradul de satisfacție a managerilor față de contribuția funcțiunii de resurse umane asupra performanței organizației.
2.	Gradul de satisfacție a managerilor față de rezultatele recrutării și selecției noilor angajați.
3.	Gradul de satisfacție a managerilor față de activitatea noilor angajați în primul lor an de activitate.
4.	Gradul de satisfacție a managerilor față de rezultatele instruirii profesionale a subalternilor.
5.	Gradul de satisfacție a managerilor față de sistemul de evaluare a performanțelor profesionale.
6.	Gradul de corespundere între nivelul salariului și nivelul performanței angajatului.
7.	Gradul de încredere a angajaților că sistemul de evaluare a performanțelor este obiectiv și echitabil.
8.	Gradul în care fiecare angajat conștientizează impactul activității sale profesionale asupra performanței organizaționale.
9.	Gradul în care angajații percep existența unei corelații directe între sistemul de evaluare a performanțelor și strategia organizației.
10.	Gradul în care angajații înțeleg ce se așteaptă de la ei în procesul de evaluare a performanțelor.
11.	Gradul în care programele de instruire profesională existente în cadrul organizației contribuie la realizarea strategiei acesteia.
12.	Gradul în care sistemul de evaluare a performanțelor contribuie la formarea unui comportament necesar pentru realizarea strategiei organizației.
13.	Corelația dintre gradul de satisfacție a clienților și recompensele primite de angajați.
14.	Gradul în care fiecare angajat conștientizează contribuția sa profesională asupra nivelului de satisfacție al clienților.
15.	Gradul de satisfacție a angajaților față de sistemul de recompensare a personalului.
16.	Gradul în care politica de recompensare a personalului contribuie la realizarea strategiei organizaționale.
17.	Nivelul calității serviciilor educaționale oferite de centrele specializate.
18.	Gradul de satisfacție a managerilor față de inițiativele legate de schimbarea culturii organizaționale.
19.	Gradul în care angajatul își asumă responsabilitatea pentru rezultatele activității sale profesionale.
20.	Gradul de încredere a angajaților că rezultatele obținute, în urma evaluării performanțelor profesionale, vor fi luate în considerație pentru promovarea pe post, creșterea salariului etc.

Sursa: Elaborat de autor.

Indicatorii prezentați în *Tabelul 5.3* pot fi evaluați pe o scală de la 1 la 5 puncte. 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. Rezultatul acestor intervenții va contribui la îmbunătățirea proceselor și a indicatorilor respectivi, prin sporirea gradului de satisfacție a clienților - angajați și manageri de la toate nivelele ierarhice - față de activitatea subdiviziunii de RU din organizație. Realizarea cu succes a activităților MRU depinde și de volumul resurselor financiare alocate subdiviziunii de personal, fapt care ne-a determinat să dedicăm următorul compartiment acestei probleme.

Al patrulea compartiment - *Evaluarea cheltuielilor aferente funcțiunii de RU.*

În procesul de optimizare a cheltuielilor, orice organizație se orientează, în primul rând, spre reducerea cheltuielilor aferente angajaților. În acest sens, misiunea funcțiunii de RU constă în identificarea acelor măsuri și acțiuni, având ca rezultat reducerea cheltuielilor cu angajații. Însă, în condițiile reducerii cheltuielilor cu angajații, are de suferit și bugetul funcțiunii de RU, fiindcă există probabilitatea de a fi diminuat considerabil. Aceasta se datorează faptului că managementul superior nu conștientizează efectele diminuării bugetului funcțiunii de RU care, de multe ori, ar putea conduce la creșterea cheltuielilor totale cu angajații organizației. În multe cazuri, diminuarea bugetului funcțiunii de RU conduce la reducerea statelor de personal din această subdiviziune. Or, potrivit literaturii de specialitate, cheltuielile funcțiunii de RU nu depășesc mai mult de 1% din totalul cheltuielilor operaționale ale organizației [366; p. 34]. Iată de ce, sub acest aspect ne-am propus să identificăm anumiți indicatori care să reflecte cheltuielile aferente funcțiunii de RU ce ar putea fi calculați la nivelul organizațiilor (Tabelul 5.4).

Tabelul 5.4. Indicatori pentru evaluarea cheltuielilor subdiviziunii de RU

N. o.	Indicatori de referință	Formula de calcul
1.	Ponderea cheltuielilor subdiviziunii de RU în totalul cheltuielilor operaționale ale organizației, (<i>Pond. ch.SRU</i>), %	$Pond. ch. SRU = \frac{Ch. SRU}{Ch. oper.}$
2.	Ponderea cheltuielilor salariale ale specialiștilor subdiviziunii de RU în totalul fondului de salarizare al organizației, (<i>Pond. ch. sal. SRU</i>), %.	$Pond. ch. sal. SRU = \frac{Ch. sal.}{F. sal.}$
3.	Cheltuieli calculate la o angajare, (<i>Ch. med. angaj.</i>),	$Ch. med. angaj. = \frac{Ch. angaj.}{N \text{ de angajări}}$
4.	Cheltuielile medii ale subdiviziunii de RU la un angajat, (<i>Ch. med. SRU</i>), lei.	$Ch. SRU = \frac{Ch. SRU}{Nmsa}$
5.	Cheltuielile de judecată legate de problemele de personal calculate în medie la un angajat, (<i>Ch. med. jud.</i>), lei.	$Ch. med. jud = \frac{Ch. jud.}{Nmsa}$

Sursa: Elaborat de autor.

Tabelul de mai sus poate fi completat și cu alți indicatori, în funcție de obiectivele urmărite de managementul superior al organizației. Prin analiza indicatorilor prezentați în tabelul de mai sus, 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-financiari la nivelul organizației.

Al cincilea compartiment - *Evaluarea cheltuielilor totale aferente personalului organizației.*

Dacă în compartimentul anterior am prezentat indicatori ce reflectă cheltuielile funcțiunii de RU, apoi în compartimentul de față ne vom referi la totalitatea cheltuielilor aferente personalului organizației. Și, în cazul dat, managementul superior al organizațiilor încearcă să diminueze cheltuielile operaționale mai mult pe seama angajaților, prin reducerea cheltuielilor pentru:

- recrutarea de noi angajați;
- perfecționarea profesională a personalului;
- securitatea și sănătatea în muncă etc.

Cercetările în domeniu au dovedit că aceste decizii nu sunt cele mai adecvate, deoarece, reducând cheltuielile pentru recrutarea de noi colaboratori, nu vom reuși să atragem cei mai buni angajați în organizație. La fel, reducând cheltuielile pentru perfecționarea profesională, angajații nu vor izbuti să atingă acel standard de performanță solicitat de managementul superior, ca rezultat al insuficienței competențelor profesionale necesare. Așadar, diminuarea cheltuielilor aferente personalului poate conduce la reducerea productivității muncii și a altor indicatori organizaționali, având ca efect final reducerea competitivității organizației. Pornind de la cele menționate, în continuare propunem o multitudine de indicatori ce reflectă cheltuielile aferente personalului organizației, care trebuie analizați cu precauție de managementul superior, în eventualitatea implementării unor acțiuni ce ar viza angajații acestora (*Tabelul 5.5*).

În urma analizei indicatorilor prezentați în *Tabelul 5.5*, 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. Totodată, trebuie remarcat faptul că responsabilitatea pentru atingerea unui nivel adecvat de performanță organizațională revine nu doar subdiviziunii de personal. În egală măsură, responsabilitatea revine și managerilor subdiviziunilor organizaționale, responsabili de

implementarea corectă și echitabilă a politicilor și procedurilor de RU, elaborate de subdiviziunea de RU și aprobate de managementul superior al organizației.

Tabelul 5.5. Indicatori pentru evaluarea cheltuielilor totale aferente personalului organizației

N. o.	Indicatori de referință	Formula de calcul
1.	Fondul de salarizare la nivelul organizației, (<i>F sal.</i>), lei.	
2.	Ponderea cheltuielilor salariale în totalul cheltuielilor operaționale ale organizației, (<i>Pond. F sal</i>), %.	$Pond. F sal = \frac{F sal}{Ch. oper.}$
3.	Total cheltuieli pentru recuperarea angajaților în urma accidentelor de muncă, (<i>Ch. rec AM</i>), lei	
4.	Total cheltuieli sub formă de amenzi pentru accidente de muncă produse, (<i>Ch amen. AM</i>), lei	
5.	Cheltuielile pentru instruirea angajaților în domeniul SSM, (<i>Ch. instr SSM</i>), lei	
6.	Costuri pentru pierderile de producție rezultate în urma accidentării sau îmbolnăvirii angajatului, (<i>Ch. pp. AM</i>), lei.	
7.	Cheltuieli pentru sporul acordat angajaților ce activează în condiții nocive de muncă, (<i>Ch. sp. cn</i>), lei.	
8.	Total costuri pentru serviciile acordate de organizație pentru reabilitarea non medicală și consiliere psihologică a angajaților, (<i>Ch.rec MP</i>), lei	
9.	Costurile organizației pentru contribuția adusă la asigurarea angajaților ce activează în condiții de risc sporit de accidente, (<i>Ch. asig AM</i>), lei	
10.	Costul orelor nelucrate pentru angajații care beneficiază de program redus de muncă, ca rezultat al activității desfășurate în condiții nocive, (<i>Ch. PRM cn</i>), lei	
11.	Costul zilelor suplimentare la concediul anual de odihnă acordate pentru munca desfășurată în condiții nocive, (<i>Ch zc nc</i>), lei.	
12.	Valoarea cheltuielilor medii pe angajat destinate SSM, (<i>Ch med. SSM</i>), lei.	$Ch. med. SSM = \frac{Ch. SSM}{Nmsa}$
13.	Total resurse financiare alocate instruirii profesionale a angajaților.	
14.	Ponderea resurselor financiare alocate instruirii profesionale în totalul cheltuielilor cu personalul organizației, (<i>Pond. ch. ipc pers.</i>), %	$Pond. ch. ipc pers. = \frac{Ch. ipc}{Ch. tot, pers.}$
15.	Ponderea resurselor financiare alocate instruirii profesionale în totalul cheltuielilor salariale ale angajaților, (<i>Pond. ch. ipc sal.</i>) %,.	$Pond. ch. ipc sal = \frac{Ch. ipc}{F sal}$
16.	Ponderea resurselor financiare alocate recalificării angajaților în totalul resurselor financiare alocate pentru instruire. (<i>Pond. ch. rec ipc</i>) %,.	$Pond. ch. rec. ipc = \frac{Ch. rec}{Ch ipc}$
17.	Resurse financiare destinate instruirii profesionale în medie pe un angajat, (<i>Ch. med. ipc angaj</i>), lei.	$Ch. med. ipc angaj. = \frac{Ch ipc}{Nmsa}$
18.	Resurse financiare destinate instruirii profesionale în medie pe un angajat instruit, (<i>Ch. med. ipc angaj, instr.</i>), lei	$Ch. med. ipc angaj. instr. = \frac{Ch ipc}{N angajați instr.}$
19.	Ponderea resurselor financiare alocate pentru salarizarea formatorilor din interiorul organizației în totalul resurselor financiare aferente instruirii profesionale, (<i>Pond. ch. instr, internă</i>), %.	$Pond. ch. instr, internă = \frac{Ch. instr. internă}{Ch. totale instr.}$
20.	Total cheltuieli legate de recrutarea personalului, (<i>Ch.tot rec</i>), lei	

Sursa: Elaborat de autor.

Indicatorii cuprinși în cele cinci compartimente ale tabloului de bord prezentat mai sus pot fi adaptați la fiecare organizație, în funcție de domeniul de activitate, mărimea acesteia și conținutul MRU. Pentru exemplificare, în *Anexa 27* este prezentat tabloul de bord al MRU aplicat la compania „Moldtelecom” S.A. pentru anii 2013 și 2014. Anii de referință luați în calcul sunt 2013 și 2014, perioadă în care prețurile și tarifele la serviciile oferite de „Moldtelecom” S.A. nu au fost modificate, fapt ce ne permite să analizăm care este contribuția MRU, în general, și a DRU al acesteia, în special, la performanța organizațională.

La rândul său, contribuția directă a RU asupra performanței organizaționale poate fi exprimată prin mai mulți indicatori economici generalizatori, cum ar fi:

- **rentabilitatea investițiilor în RU.** Acest indicator arată în ce măsură investițiile efectuate în RU ale organizației au fost recuperate în timp, prin îmbunătățirea altor indicatori economici, precum: volumul de producție, nivelul calității producției, reducerea rebuturilor în procesul de producție, reducerea sau lipsa totală a reclamațiilor din partea clienților, reducerea fluctuației personalului etc.;
- **productivitatea medie a muncii.** Arată cât de eficient este utilizat personalul organizației și se calculează ca raport dintre volumul de producție și numărul de angajați;
- **profitul net pe angajat.** Deși, indicatorul dat nu este relevant pentru toate organizațiile, deoarece este foarte mult influențat de volatilitatea prețurilor de comercializare și de volumul producției comercializate, acesta poate fi luat în considerație în procesul de luare a deciziilor în ceea ce privește unele categorii de personal ale organizației.

Indicatorii generalizatori prezentați mai sus de autor pot fi adaptați, în funcție de domeniul de activitate al organizației. Astfel, în *Tabelul 5.6* am calculat și prezentat unii indicatori generalizatori ce caracterizează performanța companiei „Moldtelecom” S.A.

Potrivit *Tabelului 5.6*, principalii indicatori de performanță ai companiei „Moldtelecom” S.A. – *Venitul din vânzări pe angajat* și *Numărul mediu de abonați la 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.

Tabelul 5. 6. 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.	Venitul din vânzări, lei		2 181 474 603,84	2 130 949 265,01
2.	Numărul mediu anual de angajați (Nma).	$Nma = \frac{N1 + N2 + \dots + N12}{12}$	4000	3724
3.	Venitul din vânzări pe angajat ($VVma$), lei	$VVma = \frac{\text{Cifra de afaceri}}{Nmsa}$	545 368,65	572 220,53
4.	Numărul total de abonați (Nab)		1 997 700	2 085 440
5.	Numărul mediu de abonați la un angajat ($Nmaa$)	$Nmaa = \frac{Nab}{Nmsa}$	499	560
6.	Fondul de salarizare anual ($FSanual$), lei		344 847 000	341 200 00
7.	Salariul mediu lunar ($Smed$), lei	$Smed = \frac{FS\text{ anual}}{Nmsa}$	7544,0	8099,0
8.	Numărul reclamațiilor din partea clienților, ($Nrec$)		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 ($Pond.\ rec.$), %	$Pond.\ rec. = \frac{N\ rec}{Nab}$	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.

Indicatorii prezentați în *Tabelul 5.6* 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 5.7* 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 5.6*. 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 5.7 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, persoane	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, persoane	342	4800	177000	433	5300	179000
5.	Numărul persoanelor eliberate pe parcursul anului, persoane	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, lei	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, mii lei	3157,0	10877,1	189193,9	4148,0	14914,4	140284,4
13.	Resurse financiare alocate pentru formarea profesională în medie la un salariat, lei	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 5,6* și în *Anexa 27* 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 5.7*, 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.

5.3. Dezvoltarea marketingului resurselor umane - element strategic în asigurarea cu personal competitiv a organizațiilor autohtone

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 [64; p. 76]. Totodată, managementul superior al organizațiilor conștientizează tot mai mult faptul că RU cu un nivel înalt de calificare fac diferența între organizații. De aceea, atragerea celor mai buni profesioniști și dezvoltarea unei imagini favorabile organizației pe piața muncii reprezintă un domeniu relativ nou de cercetare pentru RM.

Faptul că organizațiile autohtone acordau mai puțină atenție problemei asigurării cu RU era determinat de mai mulți factori:

- paradoxul moștenit din perioada economiei planificate în care candidații (absolvenții instituțiilor de învățământ) erau puși în situația de a alege organizația în care să-și desfășoare activitatea profesională și nu invers;
- atitudinea preconcepută din partea managerilor superiori precum că orice angajat poate fi înlocuit cu o altă persoană;
- specialiștii de RU nu au avut competențele profesionale necesare pentru implementarea unor metode mai complexe de recrutare, deoarece erau nevoiți să activeze în baza unor reguli și instrucțiuni, elaborate centralizat și impuse în mod directiv etc.

În această situație, dezvoltarea marketingului RU reprezintă un imperativ pentru majoritatea subdiviziunilor de personal ale organizațiilor autohtone de dimensiuni mari. **Un alt argument** în favoarea dezvoltării marketingului RU constă în faptul că, conform rezultatelor cercetării prezentate în capitolul IV, asigurarea cu RU reprezintă o prioritate pentru 70% din organizațiile autohtone. Prin dezvoltarea marketingului RU în cadrul funcționării de personal se va reuși diminuarea acestei probleme în organizațiile autohtone.

În accepțiunea mai multor specialiști, marketingul RU reprezintă o activitate de conducere orientată spre asigurarea organizației cu RU pe o perioadă îndelungată, fiindcă acestea dispun de un potențial strategic capabil pentru realizarea obiectivelor organizaționale [64; 77].

Marketingul RU nu trebuie privit ca un rezultat al unificării dintre marketing și resurse umane. În egală măsură, marketingul RU poartă și un caracter strategic. În *Figura 5.3* este prezentată interacțiunea dintre marketing, strategie și resurse umane. Simbioza dintre aceste trei elemente a condus la inițierea și dezvoltarea marketingului RU în cadrul organizațiilor.

Potrivit *Figurii 5.3*, marketingul strategic, aflat la intersecția dintre marketing și strategie, are ca obiectiv promovarea imaginii organizației în exterior, pentru a facilita penetrarea acesteia pe noi piețe. O imagine bună în exterior nu este benefică doar pentru reputația organizației, ci poate servi, în egală măsură, drept o sursă de mândrie pentru angajat. La rândul său, marketingul intern, aflat la intersecția dintre marketing și RU tratează salariații în calitate de clienți ai organizației. Conexiunea dintre strategie și resurse umane presupune ajustarea politicii de personal la strategia organizațională.

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.

Mixul de personal.

Cercetătorii francezi în domeniu, Bernard Martory și Daniel Crozet, au încercat să transfere sau să împrumute mixul de marketing pentru activitatea personalului din cadrul organizației, dezvoltând astfel un nou concept - „**mixul de personal**”. În opinia acestora, mixul de marketing a fost „împrumutat” pentru administrarea operațională a personalului în cadrul organizațiilor și crearea stării de spirit în vederea identificării celor patru elemente cheie ale politicii sociale ale organizației [275; 36].



Fig. 5.3. Interdependența dintre strategie, marketing și resurse umane
Sursa: [279; 33].

Marketingul resurselor umane are ca obiectiv remodelarea celor patru dimensiuni ale mixului de marketing și anume: produsul, prețul, plasarea și promovarea. De fapt, acesta este fundamentul noii stări de spirit, în curs de dezvoltare, în domeniul RU. În acest sens, cercetătorul francez M. Levionnois a analizat „mixul de personal” într-o cercetare de marketing în cadrul organizației.

Potrivit acestuia, prin **produs** trebuie să se înțeleagă punctele forte ale angajatului (competența profesională, abilitățile profesionale, cunoștințele profesionale, stilul managerial etc.). **Prețul** se referă mai mult la performanța angajatului care este direct corelată cu sistemul de evaluare și cel de recompensare a personalului din cadrul organizației. **Plasarea** nu reprezintă altceva decât capacitatea angajatului de a transmite informația atât pe orizontală, cât și pe verticală. În cele din urmă, **promovarea** are în vedere imaginea și locul angajatului în cadrul organizației [279; p. 39]. Aceste patru elemente ale mixului de personal se află în centrul atenției marketingului RU. În *Figura 5.4* sunt prezentate elementele „mixului de personal” prin prisma marketingului RU.

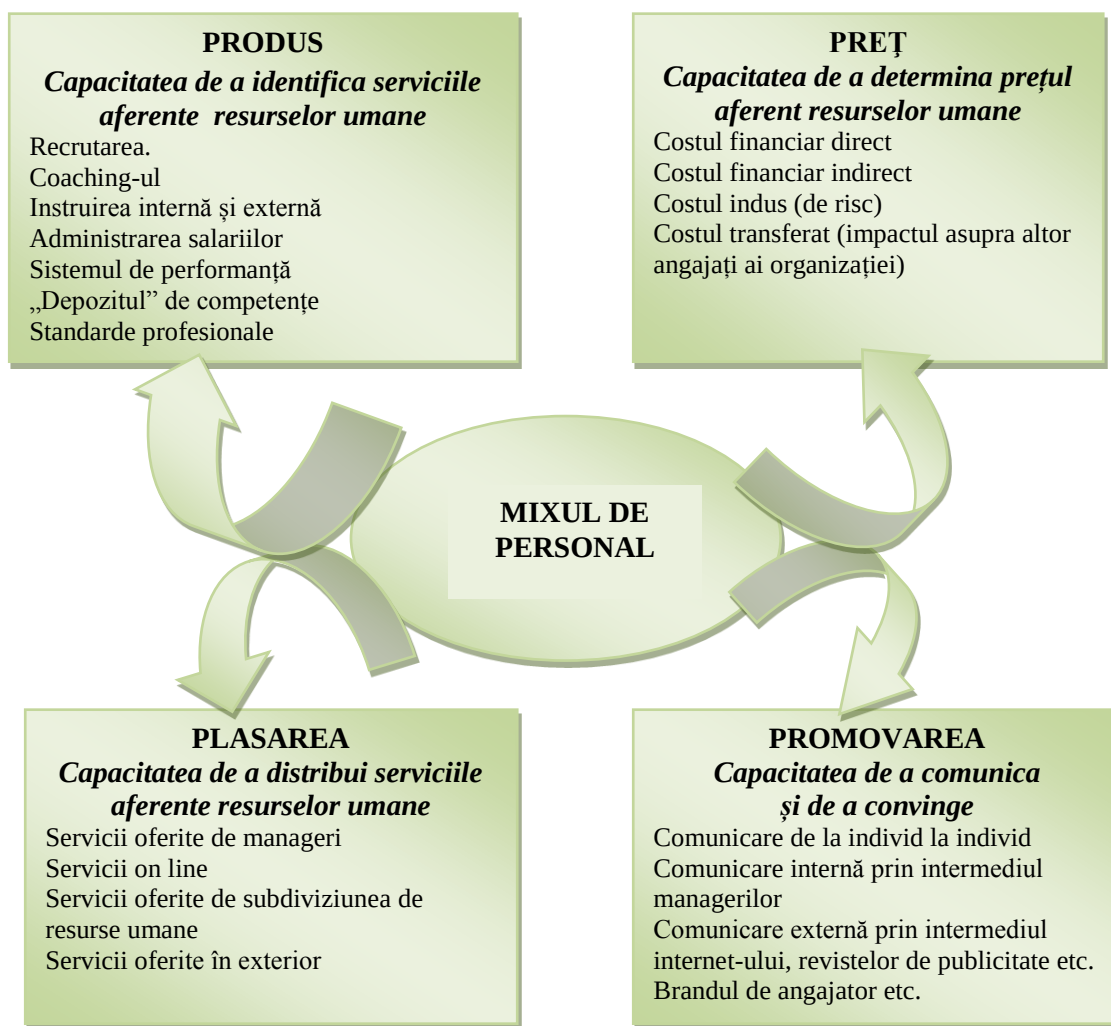


Fig. 5.4. Elementele „mixului de personal”

Sursa: [279; p. 39].

Marketingul RU tratează locul de muncă sau postul ca un produs care se vinde pe piața muncii. Pornind de la această abordare, considerăm că marketingul RU se caracterizează prin următoarele elemente:

- planificarea strategică și operativă a RU;
- crearea unei baze de date a pieței muncii, aplicând metodele de cercetare specifice atât mediului intern, cât și celui extern;
- crearea unei imagini atractive organizației pe toate segmentele pieței muncii.

Totodată, subdiviziunile de RU din cadrul organizațiilor autohtone vor trebui să ia în considerație și opinia potențialilor angajați. Or, în opinia acestora, atractivitatea organizației depinde de patru elemente principale: brandul angajatorului; recompensa oferită; atribuțiile și responsabilitățile exercitate; viitorul profesional al persoanei.

Pentru organizațiile autohtone va fi foarte important ca acestea să răspundă cât mai adecvat așteptărilor respective și, totodată, să formuleze promisiuni clare în jurul lor. Prin urmare, organizațiile autohtone vor trebui să pună în aplicare patru tipuri de promisiuni și anume:

- **promisiunea de recompensare** – salariu fix, salariu variabil, sporuri, stimulente, recompense financiare indirecte, recompense non financiare etc.;
- **promisiunea de responsabilizare** – autonomie și libertate în exercitarea sarcinilor de muncă specifice postului ocupat, administrarea personalului aflat în subordine, administrarea resurselor financiare etc.;
- **promisiunea de reputație** – impactul imaginii organizației asupra credibilității, performanței și imaginii angajatului;
- **promisiunea de angajament organizațional** – capacitatea organizației de a dezvolta competențele salariatului atât în interiorul, cât și în exteriorul acesteia.

Axându-ne pe necesitatea dezvoltării unei imagini atractive a organizației pe piața muncii, considerăm că aceasta se poate realiza prin intermediul brandului de angajator, cel de-al doilea element important în constituirea și dezvoltarea marketingului RU

Brandul de angajator reprezintă imaginea organizației pe piața muncii și, în multe cazuri, cuprinde informația esențială pe care se bazează un candidat atunci când face o alegere între mai multe oportunități [67; p. 53]. În opinia noastră, necesitatea dezvoltării brandului de angajator are la bază trei raționamente.

În primul rând, brandul de angajator, utilizat în procesul de recrutare, trebuie axat pe imaginea organizației ce poate fi percepută ca o investiție în crearea și dezvoltarea unui mediu de muncă adecvat pentru realizarea angajaților din punct de vedere profesional și personal. Așadar, prin dezvoltarea brandului de angajator, organizația își asigură avantajul competitiv în ceea ce

privește atragerea candidaților și menținerea angajaților cu competențe profesionale adecvate și cu un potențial înalt de dezvoltare.

În al doilea rând, brandul de angajator, ca o extensie a brandului comercial, trebuie să urmărească un obiectiv concret – asigurarea loialității angajaților față de organizație și generarea sentimentului că aceasta este una de succes pentru persoanele interesate. Pornind de la cele relatate, considerăm că brandul de angajator trebuie să reflecte cultura organizațională.

În al treilea rând, suntem de părerea că brandul de angajator trebuie privit ca un instrument de aliniere strategică, deoarece asigură o convergență între strategia de asigurare cu personal și strategia globală a organizației.

Brandul de angajator, elaborat și fundamentat pe principii științifice, va conduce la creșterea vizibilității și reputației organizației, creând impresia unui angajator foarte bun atât propriilor angajați, cât și potențialilor candidați. Așadar, administrarea eficientă din partea organizațiilor autohtone a brandului de angajator va permite:

- creșterea eficienței activității de recrutare prin atragerea celor mai buni candidați;
- reducerea fluctuației în rândul angajaților cu cele mai înalte performanțe;
- sporirea performanței organizaționale;
- accesul la noi oportunități pe piața muncii.

În afară de aceasta, pentru a-și demonstra eficiența în activitatea de recrutare, considerăm că brandul de angajator trebuie dezvoltat pornind de la următoarele aspecte:

- înțelegerea obiectivelor și a angajamentului organizației;
- cunoașterea necesităților cantitative și calitative în materie de personal de care organizația va avea nevoie pentru atingerea obiectivelor;
- identificarea celor mai buni candidați care doresc să activeze în organizație. Pentru aceasta, subdiviziunea de RU va realiza discuții în grup cu angajații actuali ai organizației, precum și chestionarea actualilor și potențialilor angajați în ceea ce privește sistemele de recompense, planurile de dezvoltare a carierei etc.;
- elaborarea unui conținut clar al mesajului, cu o aparență atractivă;
- colectarea și utilizarea informațiilor cantitative (costul, calitatea, eficiența) în vederea evaluării progresului și succesului privind campania de dezvoltare a brandului de angajator;
- elaborarea, evaluarea și difuzarea mesajului atât pe piața autohtonă a muncii, cât și pe cea internațională.

Pentru orice organizație, elaborarea și implementarea brandului de angajator reprezintă o activitate destul de complexă, dar și cu un grad sporit de sensibilitate la adresa potențialilor candidați. De aceea, în procesul de elaborare și implementare a brandului de angajator, subdiviziunea de RU trebuie să urmeze cu strictețe mai multe etape (*Figura 5.5*).

Etapa I

Realizarea unei analize a imaginii angajatorului pe piața muncii și conștientizarea imaginii reale pe care o are atât în interior, cât și în exterior.

Etapa II

Elaborarea unei strategii de brand ce va fi implementată prin politici și proceduri interne de calitate și promovată din interior de către salariați, întrucât, dacă aceștia aderă la valorile propuse și au încredere în ele, vor fi primii care vor promova valorile organizației.

Etapa III

Evaluarea rezultatelor, a coeziunii între realitatea internă și mesajul extern.

Etapa IV

Mentținerea succesului brandului de angajator, deoarece constituie un avantaj competitiv în fața unor organizații similare.

Fig. 5.5. Etapele elaborării și implementării brandului de angajator

Sursa: [67; p. 56].

Așadar, orice organizație, în dorința dezvoltării unui brand de angajator prestigios și asigurării succesului în acest domeniu, trebuie să respecte etapele prezentate mai sus, transmițând informații corecte și precise pentru potențialii candidați.

Bineînțeles, primul argument în favoarea dezvoltării brandului de angajator din partea organizațiilor autohtone va consta în atragerea de noi talente atât de pe piața autohtonă, cât și de pe piața internațională a muncii. Trebuie menționat faptul că obiectivul brandului de angajator nu se reduce doar la „vânzarea” prestației organizației în vederea sporirii interesului potențialilor angajați față de aceasta. Brandul de angajator are și un impact direct asupra menținerii angajaților actuali și sporirii loialității acestora față de organizație.

Dezvoltarea brandului de angajator prestigios, prin crearea unei imagini favorabile organizației pe piața muncii, se poate realiza prin:

- efectuarea cercetărilor sociologice în vederea aflării opiniilor angajaților, consumatorilor, partenerilor etc.;

- analiza campaniilor de angajare, în special a eșecurilor selecției personalului, precum și a recrutării angajaților prin rețeaua de cunoștințe;
- analiza reclamațiilor expuse de salariați în procesul de evaluare a performanțelor profesionale etc.

În procesul de dezvoltare a marketingului RU, organizațiile autohtone vor trebui să acorde o atenție deosebită și publicității care, în prezent, este tratată cu superficialitate, fără a conștientiza relevanța acesteia în procesul de atragere a noilor candidați [68; p. 220].

În opinia cercetătorului Philip Kotler, **publicitatea** constituie orice formă de prezentare și promovare nepersonală a unor idei, bunuri sau servicii, plătite de un sponsor bine precizat [135; p. 795]. În procesul de elaborare a unui mesaj promoțional trebuie luate în considerație anumite reguli. Pentru ca mesajul să fie eficient, acesta va trebui să cuprindă patru elemente:

- *prezentarea caracteristicilor produsului.* În cazul dat, este vorba de caracteristicile locului de muncă;
- *oferirea de oportunități potențialilor clienți.* Adică, ce perspective profesionale ar avea potențialii candidați în organizație;
- *anticiparea eventualelor obiecții din partea clienților.* Ar putea viza anumite întrebări pe care le are potențialul angajat față de postul vacant de muncă;
- *mobilizarea emoțiilor clienților.* În vederea atragerii potențialilor candidați, este importantă atât atractivitatea organizației, cât și a postului vacant [279; p. 193].

În timpul aplicării publicității, ca metodă de recrutare a personalului, următorul aspect de care vor trebui să țină cont organizațiile autohtone se referă la comunicarea mesajului. Comunicarea poate fi privită ca o chestiune de transmitere a informației sau de seducție a clientului. O bună comunicare presupune un mesaj clar, adresat unei anumite categorii de persoane. În *Figura 5.6* este prezentat modul cum poate fi elaborat și transmis un mesaj pentru a avea eficacitatea dorită în procesul de recrutare [279; p. 193]. Din *Figura 5.6* constatăm că organizațiile pot aplica patru modalități de transmitere a mesajului.

Selectarea prin mesaj. În cazul în care selecția potențialilor angajați se va face prin mesajul transmis, acesta va fi direcționat destul de concret, iar subdiviziunea de RU, prin conținutul și modul de transmitere a mesajului, va cunoaște, în prealabil, care vor fi așteptările de la mesajul respectiv [68; p. 198]. Mesajul dat nu va fi orientat spre o anumită categorie de candidați, însă, prin conținutul său clar și concret, va reuși atingerea obiectivului care constă în identificarea candidaților potriviți din multitudinea de persoane cărora le-a fost adresat.

Carpet Bombing (bombardarea). În cazul aplicării acestei modalități, nu va exista o precizie în ceea ce privește conținutul mesajului, la fel cum nu va viza o anumită categorie a populației apte de muncă. Această modalitate va fi folosită la scară largă ca imaginea unui „bombardament”, fără o țintă precisă, strategia fiind ca mesajul să ajungă la cât mai mulți potențiali angajați.

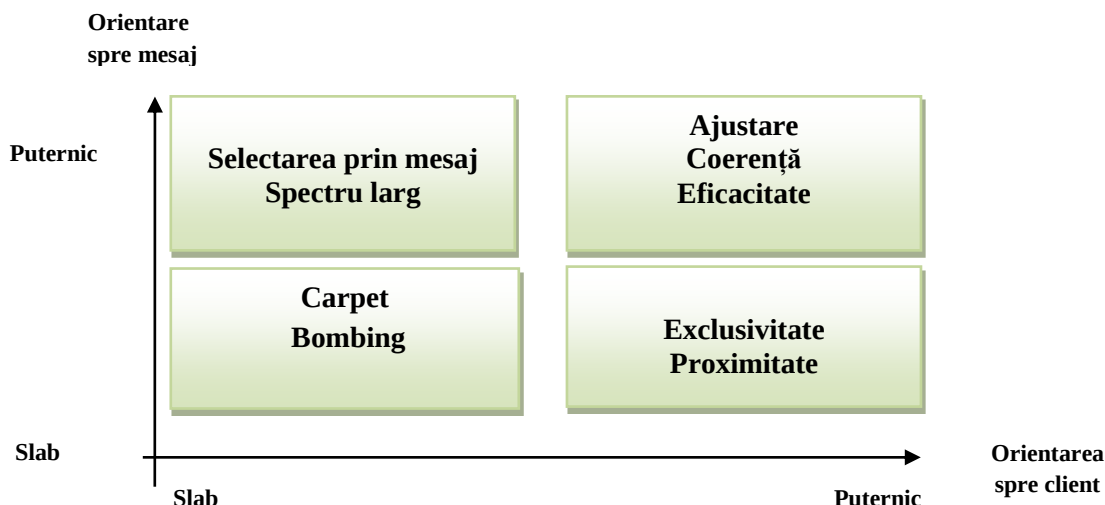


Fig. 5.6. Modalități de elaborare și transmitere a mesajului în vederea asigurării eficienței recrutării personalului

Sursa: [279; p. 193].

Exclusivitate și Proximitate. În cazul în care organizațiile se vor axa pe client, mesajul va fi, mai întâi de toate, unul amuzant sau distractiv. Dimensiunea, avantajele și caracteristicile produsului (postului de muncă) vor trece pe planul secund. Comunicarea va fi axată mai mult pe emoție și mai puțin pe un mesaj bine structurat.

În al patrulea caz, **ajustare, coerență și eficacitate**, se va pune accentul atât pe un mesaj precis, cât și pe o țintă concretă.

Calitatea mesajului va depinde de integrarea sa într-o reflecție globală, susținută printr-o analiză a diferitor scenarii, dar și prin consecințele unei sau altei opțiuni, fiecare generând atât riscuri, cât și oportunități. Așadar, în procesul de elaborare și transmitere a mesajului va trebui să vizăm anumite categorii de persoane care reprezintă un segment al pieței muncii. Iată de ce, în procesul de aplicare a marketingului resurselor umane, este important ca subdiviziunea de RU să ia în considerație și acest aspect.

Cel de-al treilea element relevant, cu impact deosebit asupra dezvoltării marketingului RU, se referă la **segmentarea pieței**. Un segment al pieței este constituit dintr-un grup de persoane care răspunde în aceeași manieră ofertei. Așa cum departamentul de marketing grupează clienții după anumite criterii, la fel și subdiviziunea de RU poate segmenta salariații potrivit aceluiași mod.

Segmentarea pieței depinde de două variabile. Prima variabilă se referă la flexibilitatea ofertei de RU din cadrul organizației, adică capacitatea de adaptare a acesteia în funcție de așteptările clienților. A doua variabilă se referă la diversitatea așteptărilor și motivațiilor clienților. Pe parcursul vieții profesionale, angajații au diferite așteptări din partea organizației, iar segmentarea reprezintă procesul prin care se încearcă să răspundă acestor așteptări. Segmentarea RU reprezintă o necesitate obligatorie pentru organizație, căci îi permite, în timp, să diferențieze oferta în funcție de nivelul de concurență pentru atragerea de noi talente, precum și din dorința menținerii actualilor angajați.

În cazul dat, un rol important revine criteriilor de segmentare a RU, care vor avea un impact direct sau indirect asupra succesului organizațional. De-a lungul timpului, organizațiile au aplicat diferite criterii de segmentare a RU și anume: aspectul geografic, experiența profesională, vârsta, poziția ierarhică etc. În vederea asigurării performanței organizaționale și evaluării calitative a angajaților, subdiviziunea de personal va trebui să aplice criterii noi de segmentare a RU. În scopul dat, criteriile de segmentare a RU pot fi aplicate în funcție de:

- performanța profesională și potențialul angajaților;
- angajamentul resurselor umane;
- volumul și vizibilitatea resurselor umane.

Segmentarea pieței în funcție de performanța profesională și potențialul angajaților. Potrivit acestui criteriu, angajații organizației vor fi grupați în patru categorii:

- angajați care mai dispun de „rezerve” în ceea ce privește potențialul lor profesional;
- angajați cu performanțe previzibile;
- angajați cu performanțe înalte;
- angajații-problemă.

În funcție de categoria de angajați care predomină în organizație, subdiviziunea de RU va elabora politici și programe concrete în vederea îmbunătățirii situației existente. Pentru fiecare categorie de angajați trebuie să fie preconizate acțiuni concrete: instruirea și dezvoltarea profesională, motivarea corespunzătoare, asigurarea feedback-ului etc., acțiuni ce vor contribui la transferarea angajaților dintr-o categorie inferioară în alta superioară.

Segmentarea pieței în funcție de angajamentul resurselor umane. Potrivit acestui criteriu, angajamentul resurselor umane poate fi exprimat prin două dimensiuni: *implicarea angajaților* și *vizibilitatea acțiunilor*. Prin vizibilitatea acțiunilor se va avea în vedere activitățile concrete ale angajaților ce conduc la crearea de plusvaloare pentru organizație. În rezultatul cercetărilor conduse

de cercetătorul american Watson Wyatt, combinând dimensiunile în cauză, au rezultat cinci categorii de angajați (Figura 5.7).

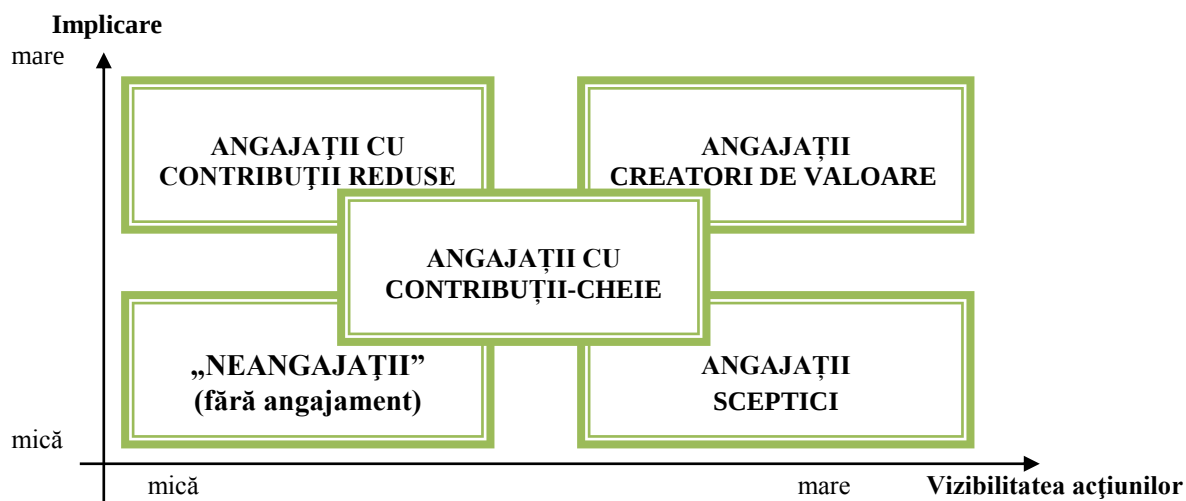


Fig. 5.7. Segmentarea pieței în funcție de angajamentul resurselor umane

Sursa: [275; p. 69].

Pentru subdiviziunea de RU, segmentarea angajaților în funcție de acest criteriu este relevantă pentru elaborarea programelor de personal care au drept obiectiv menținerea în organizație a celor mai buni angajați sau a „talentelor”. În cazul dat, ne referim la acei angajați, considerați creatori de plusvaloare pentru organizație.

Segmentarea pieței în funcție de volumul și vizibilitatea resurselor umane. Prin „volum” se are în vedere ponderea unei categorii de personal în totalul acesteia, în timp ce prin „vizibilitate” se înțelege resursa umană strategică pentru organizație. Vizibilitatea identifică obiectivele care vor fi cel mai mult influențate de RU, ca rezultat al poziționării postului în structura organizatorică, sau al rolului lor în procesul decizional, sau al aspectului tactic și strategic al acestora. Volumul reprezintă un indicator ce caracterizează numărul de persoane în fiecare segment. În Figura 5.8 este prezentată matricea segmentată în funcție de volumul și vizibilitatea angajaților.

Potrivit Figurii 5.8, primul segment se caracterizează atât prin volum, cât și prin vizibilitate redusă a RU. Acest segment nu face parte din prioritățile marketingului resurselor umane. Totuși, segmentul dat nu trebuie izolat, ci, dimpotrivă, angajații respectivi vor beneficia de anumite servicii standardizate din partea subdiviziunii de RU. Una din cele mai mari provocări ale subdiviziunii de RU este de a-l face vizibil, cu scopul transferării acestor angajați în cel de-al doilea segment care se caracterizează prin volum redus și vizibilitate înaltă a RU. Al treilea segment este constituit dintr-un număr mare de RU, dar cu o vizibilitate redusă, deoarece angajații respectivi nu participă la luarea deciziilor strategice și nu au capacitatea de a influența negocierile. Acest segment este important

doar prin numărul mare de RU și cuprinde angajații executanți din organizație. Ultimul segment, cel de-al patrulea, se caracterizează prin dublarea importanței RU ce rezultă din valoarea și puterea de influență a acestora. Angajații cuprinși în acest segment pot realiza schimbări majore în ceea ce privește activitatea operațională și strategică a organizației și vizează managerii superiori ai acesteia.

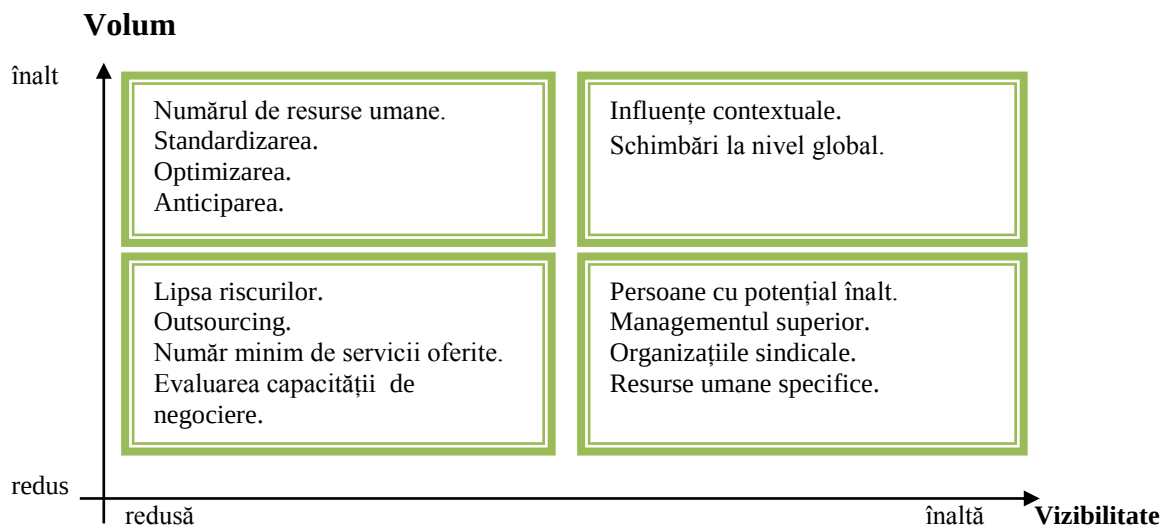


Fig. 5.8. Segmentarea pieței în funcție de volumul și vizibilitatea resurselor umane

Sursa: [275; 70].

Așadar, segmentarea pieței reprezintă un element important al marketingului resurselor umane ce permite subdiviziunilor de personal ale organizațiilor să aibă o abordare mult mai complexă față de angajați. Aceasta va conduce la soluționarea mai echitabilă și cu mai multă lejeritate a problemelor de personal.

Reflectând asupra acestui demers științific, putem menționa că marketingul RU face parte din categoria metodelor active, cu implicații tot mai mari asupra atragerii potențialilor angajați. 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.

5.4. Concluzii la Capitolul 5

1. În contextul asocierii RM la UE, se impune o reconsiderare a funcțiunii de RU din perspectivă organizațională, pentru a racorda la un nivel superior exigențele față de activitățile și problemele MRU, astfel încât organizațiile autohtone să-și asigure competitivitatea la nivel european. De asemenea, funcțiunea de RU trebuie să fie privită ca una strategică din partea managementului superior al organizațiilor autohtone.

2. Revizuirea rolurilor și atribuțiilor managerilor de RU reprezintă o prioritate primordială pentru managementul superior al organizațiilor. Managerii de RU nu trebuie să se simtă izolați în activitatea lor profesională, ci, dimpotrivă, să participe activ la elaborarea și implementarea tuturor proceselor manageriale care au loc în organizație. Însă, pentru a reuși atât sub aspect strategic, cât și operațional, managerii de RU trebuie să-și asume cele patru roluri esențiale și anume cele de: partener strategic; evaluator organizațional; lider al angajaților; promotor al schimbărilor.

3. Tabloul de bord reprezintă un element care capătă tot mai mult teren în diferite domenii ale activității economice, inclusiv în MRU. Ca urmare a elaborării și implementării tabloului de bord în domeniul MRU, managementul superior al organizațiilor autohtone va cunoaște mult mai bine situația reală din acest domeniu de activitate. Indicatorii incluși și calculați în tabloul de bord vor constitui premise clare pentru luarea unor decizii manageriale mai concrete, dar, totodată, vor putea fi analizați și comparați cu cei înregistrați la nivelul ramurii de activitate sau din partea organizațiilor concurente.

4. Marketingul resurselor umane și-a demonstrat eficacitatea în organizațiile din țările spațiului european, prin contribuția adusă la asigurarea competitivității organizaționale. În acest context, organizațiile autohtone trebuie să inițieze primele demersuri pentru a dezvolta marketingul RU, inedit pentru Republica Moldova, conștientizând semnificația acestuia asupra performanței și competitivității organizaționale.

5. Mixul de personal reprezintă un element inedit pentru activitatea de cercetare din RM, dar care are o relevanță deosebită asupra atragerii și menținerii angajaților în cadrul organizațiilor. Mixul de personal a fost împrumutat din marketing, prin extrapolarea celor 4P (produs, preț, promovare și plasament), în domeniul MRU, având ca scop sporirea atractivității și vizibilității organizațiilor pe piața muncii.

6. Segmentarea pieței la nivelul organizației constituie un element al marketingului RU. Aplicând diferite criterii calitative de segmentare a pieței, subdiviziunea de RU va obține mai multă informație despre angajații organizației. Aceasta, la rândul său, îi va permite să întreprindă diferite

măsuri și acțiuni de perfecționare și modelare a politicilor și strategiilor de personal, cu scopul asigurării competitivității în raport cu organizațiile din același domeniu de activitate.

7. Brandul de angajator reprezintă un element relevant al marketingului RU ce urmează a fi implementat cu mai multă intensitate pe piața autohtonă a muncii, deoarece prin dezvoltarea acestuia subdiviziunile de RU vor contribui la crearea unei imagini favorabile în rândul potențialilor angajați, fapt ce va conduce la atragerea mai lejeră a candidaților necesari.

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 RU, 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 problemelor 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 MRU a fost insuficient față de necesarul existent în acest domeniu. Lipsa specialiștilor în domeniul 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 pentru a realiza activități 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 RM de UE și al dezvoltării economiei, numărul persoanelor străine va crește și mai mult pe piața autohtonă a muncii.
8. Asigurarea cu RU 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 de aceștia.
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 Republica Moldova 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 RM. 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 obținut 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 reflectate în 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 resurselor umane, 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 managementului resurselor umane.
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 RM 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.

BIBLIOGRAFIE

SURSE BIBLIOGRAFICE

Publicații în limba română

1. ABRUDAN, I. Premise și repere ale culturii manageriale românești. București: Editura Dacia. 1999. 276p.
2. ADUMITRĂCESEI, I., NICULESCU, N. Piața forței de muncă. Chișinău: Editura Tehnică. 1995. 221p.
3. ALLAIRE, Y., FIRȘIROTU, M. Management strategic. Strategiile succesului în afaceri. București: Editura Economică. 1998. 557p.
4. ANDRONICEANU, A. Managementul schimbărilor: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane. București: Editura ALL Educațional. 1998. 310p.
5. ANDRONICEANU, A. Management public internațional. București: Editura Economică. 1999. 317p.
6. ARMSTRONG, M. Managementul resurselor umane manual practic. București: Editura CODECS. 2003. 872p.
7. BAIEȘU, M. Managementul resurselor umane, Note de curs. Chișinău: Editura ASEM. 2003. 253p.
8. BECKER, G. S. Capitalul uman. București: Editura ALL. 1997. 365p.
9. BELOSTECINIC, Gr., CHISTRUGA, B., ILIADI, Gh. Competitivitatea și creșterea economică în contextul economiei bazate pe cunoaștere, integrării regionale și europene. În: Academos. Chișinău, nr.1(32), 2014. p.11-16.
10. BELOSTECINIC, Gr. Stabilitatea financiară și competitivitatea – factori de creștere economică durabilă în perioada post-criză. În: Economica. Chișinău, nr.3 (85), 2013. p. 7-18.
11. BELOSTECINIC, Gr. Creșterea competitivității economice – condiție obligatorie de accelerare a procesului de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană. În: Management General. Brașov, Volumul 18, 2013. p. 20-37.
12. BÎRCĂ, A. Salarizarea personalului. Note de curs. Chișinău: Editura ASEM. 2001. 155p.
13. BÎRCĂ, A. Managementul resurselor umane. Chișinău: Editura ASEM. 2005. 524p.
14. BÎRCĂ, A. Auditul personalului, Curs universitar. Chișinău: Editura ASEM. 2006. 204p.
15. BÎRCĂ, A. Managementul resurselor umane în context internațional. Chișinău: Editura ASEM. 2013. 330p.
16. BÎRCĂ, A. Managementul recompenselor. Chișinău: Editura ASEM. 2013. 343p.
17. BÎRCĂ, A. Conexiunea "motivare-recompensare" în managementul resurselor umane. În: "Statul, societatea, omul: realizări și probleme ale tranziției" Academia de Științe a Republicii Moldova, Chișinău, 1998. p. 195-197.
18. BÎRCĂ, A., NASTASE, M. Veniturile salariale și nivelul de trai al populației. În: Economica. Chișinău, 1999, nr. 4. p. 44-49.
19. BÎRCĂ, A. Schimbarea viziunii privind abordarea resurselor umane în cadrul organizațiilor. În: "Strategii și modalități de intensificare a colaborării dintre Moldova și România în condițiile extinderii Uniunii Europene spre Est", Conferința științifică internațională din 28 – 29 septembrie 2000, vol. I, Chișinău, 2000. p. 147-150.
20. BÎRCĂ, A., NASTASE, M. Potențialul forței de muncă – politica de salarizare – costul vieții în economia de tranziție. În: Economica. Chișinău, 2000, nr. 1. p. 78 - 84.
21. BÎRCĂ, A. Unele aspecte ale administrării personalului în băncile comerciale. În: Economie și Finanțe. Chișinău, 2000, nr. 4. p. 181-183.

22. BÎRCĂ, A. Implicații motivaționale privind valorificarea potențialului uman în cadrul organizațiilor. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, 2001, ed. I-a, vol. I, p. 214-217.
23. BÎRCĂ, A. Metode avansate de selecție a personalului. În: *Economica*. Chișinău, 2002, nr.1. p. 133-139.
24. BÎRCĂ, A. BAIEȘU, M. Abordarea managementului stresului în cadrul organizațiilor. În: *Economica*. Chișinău, 2002, nr. 3-4. p. 50-54.
25. BÎRCĂ, A. BAIEȘU, M. Strategii și măsuri de prevenire și reducere a stresului la nivelul organizațiilor. În: *Economica*. Chișinău, 2002, nr. 5. p. 31-33.
26. BÎRCĂ, A. Organizarea procesuală și structurală a departamentului de resurse umane. În: *Economica*. Chișinău, 2003, nr. 2. p. 32-36.
27. BÎRCĂ, A. Asigurarea organizației cu resurse umane prin intermediul activității de marketing. În: *Rolul științei și învățământului economic în realizarea reformelor economice din Republica Moldova. Conferința științifică internațională din 25 – 26 septembrie 2003*. Chișinău, ASEM, 2003. p. 192-194.
28. BÎRCĂ, A. Procesul de expatriere a resurselor umane în organizațiile multinaționale. În: *Economica*. Chișinău, 2003, nr. 4. p. 23-26.
29. 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.
30. BÎRCĂ, A. Evaluarea posturilor – activitate necesară pentru elaborarea unui sistem eficient de recompensare a personalului. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*, Chișinău, 2004, ed. a III-a, vol. II. p. 183 – 188.
31. BÎRCĂ, A. Procesul de repatriere a resurselor umane în organizațiile internaționale. În: *Economica*. Chișinău, 2004, nr. 1. p. 25-28.
32. BÎRCĂ, A. Implicațiile managementului resurselor umane în contextul globalizării. În: *Integrarea europeană și competitivitatea economică. Simpozionul internațional din 23 - 24 septembrie 2004*, vol. I. Chișinău, ASEM, 2004. p. 36 -40.
33. BÎRCĂ, A. De ce oamenii agreează mai puțin organizațiile mici și mijlocii. În: *Economica*. Chișinău, 2005, nr. 1. p. 34 -36.
34. BÎRCĂ, A. Abordarea strategică a resurselor umane în cadrul organizațiilor. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, 2005, ed. a III-a. p. 48-52.
35. BÎRCĂ, A. Metode avansate de recrutare a personalului. În: *Proceedings The 30 Congress of the American Romanian Academy of Arts and Sciences (ARA) , July 5-10 2005*, Central Publishing House. Chișinău. Republic of Moldova. p. 265-267.
36. BÎRCĂ, A. Problematika ocupării forței de muncă în mediul rural din Republica Moldova. În: *Economica*. Chișinău, 2006, nr. 1(53). p. 35-39.
37. BÎRCĂ, A. Managementul performanței – element al asigurării succesului de durată în activitatea organizației. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, 2006, ed. a IV-a. p. 46-51.
38. BÎRCĂ, A., BOGUȘ, A. Cauzele excluziunii persoanelor defavorizate de pe piața muncii. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, 2007, ed. a V-a. p. 45-51.
39. BÎRCĂ, A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Chișinău: Editura ASEM. 2015. 334p.
40. 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.

41. BÎRCĂ, A., SERDUNI, S. Auditul personalului – o necesitate pentru toate organizațiile. În: *Economica*. Chișinău, 2009, nr. 1(65). p. 25-33.
42. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – partener strategic pentru organizație. În: *Economica*. Chișinău, 2009, nr. 6 (70). p. 15-20.
43. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – evaluator organizațional. În: *Economica*. Chișinău, 2010, nr. 2(72). p. 41-50.
44. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – lider al angajaților. În: *Economica*. Chișinău, 2010, nr. 3 (73). p. 81-88.
45. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – promotor al schimbărilor. În: *Economica*. Chișinău, 2010, nr. 4(74). p. 52-60.
46. 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.
47. BÎRCĂ, A. Abordări privind gestionarea sistemelor de recompensare a personalului. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, 2009, ed. a VII-a. p. 64-68.
48. BÎRCĂ, A. Aspecte privind evaluarea funcțiunii de resurse umane în cadrul organizațiilor. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, 2010, ed. a VIII-a. p. 59-65.
49. BÎRCĂ, A. Evoluția cererii de resurse umane din Republica Moldova în contextul transformărilor social economice. În: *Problemele demografice ale populației în contextul integrării europene: Simpozionul Internațional din 14 – 15 aprilie 2005*. Chișinău: ASEM, 2005. p. 121-127.
50. BÎRCĂ, A. Aspecte ale fluctuației resurselor umane în instituțiile administrației publice. În: *Economia regională: problemele și perspectivele dezvoltării: Conferința internațională din 24 – 25 iunie 2005*. Bălți: Universitatea Pedagogică „Alec Russo”, 2005, vol. I. p. 167-170.
51. BÎRCĂ, A. Abordarea șanselor egale în managementul resurselor umane. În: *Politici economice de integrare europeană: Conferința științifică internațională din 23-24 septembrie 2005*. Chișinău: ASEM, 2005. p. 250-254.
52. BÎRCĂ, A. Asigurarea sănătății angajaților – problemă a managementului superior al organizațiilor. În: *Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în contextul mondial și european: Conferința științifică internațională din 22-23 septembrie 2006*. Chișinău: ASEM, 2007, vol. I. p. 258-262.
53. BÎRCĂ, A. “Organizația care învață” – organizația viitorului. În: *Creșterea competitivității și dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere: Conferința științifică internațională din 28 – 29 septembrie 2007*. Chișinău: ASEM, 2008, vol. I. p. 271 – 274.
54. BÎRCĂ, A. „Vitalizarea” managerilor de resurse umane în vederea sporirii competitivității organizațiilor autohtone. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: Conferința științifică internațională din 25 – 26 septembrie 2009*. Chișinău: ASEM, 2009, vol. I. p. 107-110.
55. BÎRCĂ, A. Comportamentul tinerilor pe piața muncii din Republica Moldova. În: *Evoluția demografică și politica securității demografice: Conferința științifică internațională din 22– 23 aprilie 2010*. Chișinău: ASEM, 2010. p. 116-124.
56. BÎRCĂ, A. Dezvoltarea managerială – activitate indispensabilă în asigurarea competitivității organizațiilor. În: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: Conferința științifică internațională din 24 – 25 septembrie 2010*. Chișinău: ASEM, 2011, vol. I. p. 178-181.
57. BÎRCĂ, A. Impactul managementului resurselor umane asupra performanței economice a organizației. În: *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*. Chișinău, ed. a IX-a. 2011. p. 84-88.

58. BÎRCĂ, A. Impactul reformelor economice asupra evoluției pieței muncii din Republica Moldova. În: "Republica Moldova: 20 ani de reforme": Conferința științifică internațională din 22 – 23 septembrie 2011. Chișinău, ASEM, 2011, p. 198-202.
59. BÎRCĂ, A. Strategia de recompensare a personalului – parte integrantă a strategiei de afaceri. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. Chișinău, ed. a X-a, 2012. p. 67-72.
60. BÎRCĂ, A. Necesitatea elaborării și implementării structurilor salariale în vederea asigurării motivației angajaților. Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: Conferința științifică internațională din 28 – 29 septembrie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, vol. I. p. 220-224.
61. BÎRCĂ, A. Aplicarea head hunting-ului în procesul de recrutare a managerilor superiori și a specialiștilor deficitari pe piața muncii. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. Chișinău, ed. a XI-a, nr. 1/2013. p. 82-88.
62. BÎRCĂ, A. Asigurarea securității și sănătății în muncă în cadrul organizațiilor autohtone prin prisma politicii Uniunii Europene. În: Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice. Chișinău, Academia de Științe a Moldovei, nr.1. /2013. p. 127-135.
63. BÎRCĂ, A. Dimensiunea economică a securității și sănătății muncii la nivelul organizațiilor. În: Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice. Chișinău, Academia de Științe a Moldovei, nr. 2/2013. p. 180-191.
64. 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.
65. BÎRCĂ, A. Abordarea comparativă a diferitor sisteme de recompensare a personalului la nivelul organizațiilor. În: Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică, ed. a III-a, Chișinău, 2013. p. 179-185.
66. BÎRCĂ, A. Aplicarea leasingului în activitatea de recrutare a personalului. În: Economica. Chișinău, 2013, nr. 2 (84). p. 40-44.
67. BÎRCĂ, A. Brandul de angajator – element important pentru asigurarea eficienței recrutării personalului. În: Economica. Chișinău, 2013, nr.3 (85). p. 53-58.
68. BÎRCĂ, A. Caracteristici definitorii ale publicității în procesul de recrutare a personalului. În: 60 de ani de învățământ economic superior în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic. Conferința științifică internațională din 27 – 28 septembrie 2013. Chișinău: ASEM, 2013, vol. I. p. 220-224.
69. BÎRCĂ, A., CIOBANU. D. Asigurarea succesului profesional prin dezvoltarea personalității. 60 de ani de învățământ economic superior în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic. Conferința științifică internațională din 27 – 28 septembrie 2013. Chișinău: ASEM, 2013, vol. I. p. 220-224.
70. BÎRCĂ, A. Evaluarea costurilor economice aferente accidentelor de muncă și bolilor profesionale în Republica Moldova. În: Creșterea economică în condițiile globalizării. Conferința Internațională Științifico – Practică, Sesiunea Științifică: „Dezvoltarea demografică: Provocări pentru politici sociale”. din 17-18 octombrie 2013. Ediția a VIII-a. Chișinău: INCE, 2013. p. 80-88.
71. 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.
72. BÎRCĂ, A. Asigurarea creșterii economice prin instruirea și dezvoltarea profesională a resurselor umane. În: Creșterea economică calitativă: aspecte teoretice și practice. Culegere de

- articole științifice și teze ale comunicărilor științifice prezentate în cadrul Conferinței Internaționale. Editura ASEM. Chișinău. 2014. p. 177 – 181.
73. 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. 262-268.
 74. BÎRCĂ, A., VACULOVSKI, D. (coord.). Situația forței de muncă în mediul rural din Republica Moldova. Chișinău: Departamentul Editorial – Poligrafic al ASEM. 2008. 88p.
 75. BÎRCĂ, A., VACULOVSKI, D. (coord.). Situația persoanelor defavorizate pe piața muncii din Republica Moldova. Chișinău: Departamentul Editorial – Poligrafic al ASEM. 2008. 122p.
 76. BÎRCĂ, A., VACULOVSKI, D. (coord.). Situația femeilor pe piața muncii din Republica Moldova. Chișinău: Departamentul Editorial – Poligrafic al ASEM. 2008. 120p.
 77. BÎRCĂ, A., VACULOVSKI, D. (coord.). Situația tinerilor pe piața muncii din Republica Moldova. Chișinău: Departamentul Editorial – Poligrafic al ASEM. 2008. 153p.
 78. BÎRCĂ, A., GAMANJII, A. Relațiile de muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor. Raport sectorial în cadrul proiectului „Advancing Social Responsibility and Launching Global Compact in Republic of Moldova”. Expert Grup. 2007. 23p.
 79. BÎRCĂ, A. Dezvoltarea imaginii instituției de învățământ superior prin creșterea inserției absolvenților pe piața muncii. Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: Conferința științifică internațională din 25 – 26 septembrie 2015. Chișinău: ASEM, 2015, vol. IV. Partea I. p. 129-135.
 80. BORZA, A. Managementul resurselor umane în context european. Cluj Napoca: Editura Dacia. 1999. 289p.
 81. BURDUȘ, E. Management comparat. București: Economică. 1998. 379p.
 82. BURDUȘ, E. Management comparat internațional ediția a VI-a. București: Editura Pro Universitaria. 2012. 633p.
 83. BURLACU, N., COJOCARU, V. Management. Chișinău: Editura ASEM. 2000. 277p.
 84. BURLOIU, P. Economia muncii: probleme actuale. București: Editura Lumina LEX. 1993. 425p.
 85. BURLOIU, P. Managementul resurselor umane. București: Editura Lumina LEX. 1997. 1272p.
 86. CEBAN, L., BUTNARU, V. Migrația internațională a forței de muncă și impactul ei asupra dezvoltării social-economice a Republicii Moldova. În: „Academia de Administrare Publică – 15 ani de modernizare a serviciului public din Republica Moldova”. Materiale ale Conferinței științifico-practice din 21 mai 2008, vol. 2, AAP, Chișinău. 2008. p. 67-71.
 87. CHIRCĂ, S. I. Mecanisme sistemelor economice. Chișinău: Editura ASEM. 2004. 401p.
 88. CHIRCĂ, S. I. Sisteme economice în timp și spațiu. Chișinău: Editura ARC. 2009. 248p.
 89. CHIRCĂ, S. I. Uniunea Europeană sau „Uniunea Euroasiatică?” Chișinău: Editura ASEM. 2013. 79p.
 90. CHIȘU, V-A. Manualul specialistului de resurse umane. București: Casa de editură IRECSO. 2001. 474p.
 91. CHIȘU, V-A. Posturi, salarii și beneficii. București: Casa de editură IRECSO. 2005. 367p.
 92. CHIVU, I. Dimensiunea europeană a managementului resurselor umane. Brașov: Editura Luceafărul. 2003. 261p.
 93. CLARKE, L. Managementul schimbării. București: Editura Teora. 2002. 298p.
 94. CODUL MUNCII al Republicii Moldova. În: Monitorul Oficial nr. 159-162 din 29 iulie 2003.
 95. COLE, G. A. Managementul personalului, ediția a 4-a. București: Editura CODECS. 2000. 555p.

96. COMĂNESCU, M. Management european. București: Editura Economică. 1999. 335p.
97. CONSTANTINESCU, D. Managementul resurselor umane. București: Editura Fundației culturale LIBRA. 2007. 284p.
98. CONSTANTINESCU, D. Management. Funcții. Structuri. Procese. Craiova: Editura Universitaria. 2008. 390p.
99. CONVENȚIE COLECTIVĂ (nivel național) nr. 2 privind timpul de muncă și de odihnă. În: Monitorul Oficial nr. 112-118 din 16 iulie 2004.
100. CONVENȚIE COLECTIVĂ (nivel național) nr.4 cu privire la modelul Contractului individual de muncă. În: Monitorul Oficial nr. 101-103 din 29 iulie 2005.
101. COTEANU, I., SECHE, L., SECHE, M. DEX Dicționar explicativ al Limbii Române. București: Editura Univers Enciclopedic. 1998. 1192p.
102. COTELNIC, A. Managementul activității de producție. Chișinău: Editura Evrica. 2003. 184p.
103. COTELNIC, A., BELOSTECINIC, M. Concurența între angajați – oportunitate sau pericol? În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: probleme și soluții pentru România și Republica Moldova. Conferința științifică internațională din 26-27 septembrie 2008. Chișinău, ASEM, Vol. 1. p. 183-186.
104. COTELNIC, A., BELOSTECINIC, M. Concurența între angajați sub aspect gender. În: Economica. Chișinău, 2009, nr. 6. p. 9-15.
105. COTELNIC, A. Conflictul și concurența între angajați. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. Chișinău, 2009. vol. VII. p. 8-12.
106. DANIELS, A. C. Managementul performanței: strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați. Iași: Editura Polirom. 2007. 379p.
107. DARABONT, A., PECE, Șt., DĂSCĂLESCU, A. Managementul securității și sănătății în muncă, vol. I, II. București: Editura Agir. 2002. 800p.
108. DEACONU, A. Comportamentul organizațional și gestiunea resurselor umane. București: Editura ASE. 2002. 379p.
109. DEACONU, A. și alții. Factorul uman și performanțele întreprinderii. București: Editura ASE. 2004. 269p.
110. DEACONU, A și alții. Dezvoltarea resurselor umane. București. Editura ASE. 2012. 252p.
111. DOBRESCU, S. Resursele umane, cenușăreasa crizei I și II. În: Tribuna economică. București, 2014, nr. 3, p. 21-24 și nr. 4, p. 26-31.
112. DOBRESCU, S. Europa unită va rezista dacă redevine socială. În: Tribuna economică. București, 2013, nr. 48. p. 24-29.
113. DRUCKER, P. Managementul strategic. București: Editura Teora. 2001. 496p.
114. DRUCKER, P. ș.a. Organizația viitorului. București: Editura Teora. 2000. 466p.
115. ECHILIBRAREA PIETEI MUNCII. În: Tribuna economică. București, 2012, nr. 19. p. 16-19.
116. EMILIAN, R. (coord.). Managementul resurselor umane. București: Editura ASE. 2003. 565p.
117. FERARU, P. D. Migrație și dezvoltare: Aspecte socioeconomice și tendințe. Iași: Editura Lumen. 2011. 275p.
118. FRUNZARU, V. Ocuparea forței de muncă. Politici europene. București: Editura Tritonic. 2009. 217p.
119. GAMOV, I., GAMANJII, A., GARȘTEA, S. Managementul personalului. Chișinău: Editura Evrica. 2004. 237p.
120. HOFSTEDE, G. Managementul structurilor multiculturale. București: Economica. 1996. 326p.

121. HOTĂRÂREA Guvernului Republicii Moldova cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară. În: Monitorul Oficial, nr. 79-81 din 20 iunie 2002.
122. HOTĂRÂREA Guvernului Republicii Moldova cu privire la carnetul de muncă. În: Monitorul Oficial, nr. 5-7/2008.
123. HOTĂRÂREA Guvernului Republicii Moldova „Despre aprobarea Regulamentului privind orientarea profesională și susținerea psihologică a populației în problemele ce țin de carieră”. În: Monitorul Oficial, nr.77-79/2004.
124. HOTĂRÂREA Guvernului Republicii Moldova „Despre aprobarea procedurii de înregistrare și examinare a cererilor pentru acordarea alocației de integrare sau reintegrare profesională”. În: Monitorul Oficial, nr.138-146/2004.
125. HOTĂRÂREA Guvernului Republicii Moldova „Despre aprobarea Strategiei naționale privind politicile de ocupare a forței de muncă pe anii 2007 – 2015”. În: Monitorul Oficial, nr. 82-85/2007.
126. HOTĂRÂREA Parlamentului Republicii Moldova nr.253-XV ”Concepția privind orientarea, pregătirea și instruirea profesională a resurselor umane”. În: Monitorul Oficial, nr.155-158/2003.
127. HRIȘCEV, E. Managementul firmei. Chișinău: Editura ASEM. 1997. 326p.
128. HRIȘCEV, E. Management inovațional. Chișinău: Editura ASEM. 2001. 342p.
129. IOAN-FRANC, V. Dezvoltarea durabilă și responsabilitatea socială instituțională. București: Editura Expert. 2006. 402p.
130. IONESCU, Gh. Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. București: Editura Economică. 1996. 287p.
131. IOSIF, Gh. Managementul resurselor umane. Psihologia personalului. București: Editura Victor. 2001. 217p.
132. ISTOCESCU, A. Management comparat. București: Editura ASE. 2006. 413p.
133. JALENCU, M. Managementul resurselor umane. Chișinău: Editura UCCM. 2003. 188p.
134. JONS, G. Comportament organizațional. București: Editura Economică. 1998. 561p.
135. KOTLER, PH. Managementul marketingului. București: Editura Codecs. 2001. 1174p.
136. LEFTER, V., MANOLESCU, A. Managementul resurselor umane. București: Editura Didactică și Pedagogică. 1993. 297p.
137. LEGEA Republicii Moldova cu privire la asigurarea egalității. În: Monitorul Oficial, nr. 103 din 29 mai 2012.
138. LEGEA Republicii Moldova cu privire la mediere. În: Monitorul Oficial, nr. 188-191 din 07 decembrie 2007.
139. LEGEA Republicii Moldova cu privire la Inspectoratul de Stat al Muncii. În: Monitorul Oficial, nr. 68-71 din 29 iunie 2001.
140. LEGEA Republicii Moldova cu privire la petiționare. În: Monitorul Oficial, nr. 6-8 din 24 ianuarie 2003.
141. LEGEA Republicii Moldova cu privire la ocuparea forței de muncă și protecția socială a persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă. În: Monitorul Oficial, nr. 70-72 din 15 aprilie 2003.
142. LEGEA Republicii Moldova cu privire la migrația de muncă. În: Monitorul Oficial, nr. 162-164 din 29 august 2008.
143. LEGEA Republicii Moldova privind modul de stabilire și reexaminare a salariului minim. În: Monitorul Oficial, nr. 21 din 27 februarie 2001.
144. LEGEA Republicii Moldova cu privire la minimul de existență. În: Monitorul Oficial, nr. 165 din 7 august 2012.

145. LEGEA Republicii Moldova cu privire la salarizare. În: Monitorul Oficial, nr. 50-54 din 11 aprilie 2002.
146. LEGEA Republicii Moldova cu privire la sindicate. În: Monitorul Oficial, nr. 130-132 din 19 octombrie 2000.
147. LEGEA Republicii Moldova cu privire la securitatea și sănătatea în muncă. În: Monitorul Oficial, nr. 133-134 din 5 august 2008.
148. LEGEA Republicii Moldova cu privire la asigurarea pentru accidente de muncă și boli profesionale. În: Monitorul Oficial, nr. 31 din 23 martie 2000.
149. LEGEA Republicii Moldova privind indemnizațiile pentru incapacitate temporară de muncă și alte prestații de asigurări sociale. În: Monitorul Oficial, nr. 168 din 10 septembrie 2004.
150. LEGEA Republicii Moldova privind susținerea întreprinderilor mici și mijlocii. În: Monitorul Oficial, nr. 126-130 din 11 august 2006.
151. LOCK, D. (coordonator). Manual Gower de management. București: Editura Codecs. 2001. 731p.
152. LUKACS, E. Evaluarea performanțelor profesionale. București: Editura Economică. 2002. 259p.
153. MANOLESCU, A. Managementul resurselor umane. București: Editura R.A.I. 1998. 456p.
154. MANOLESCU, A. Managementul resurselor umane, ediția a IV-a. București: Editura Economică. 2003. 589p.
155. MARINAȘ, C-V. Managementul comparat al resurselor umane. București: Editura Economică. 2010. 380p.
156. MATHIS, R., NICA P., RUSU C. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică. 1997. 472p.
157. MOCKLER, R.J. Management strategic multinațional: un proces integrativ bazat pe contexte. București: Editura Economică. 2001. 448p.
158. NICA, E. Managementul performanței. Perspectivă umană. București: Editura Economică. 2007. 270p.
159. NICA, E. Managementul resurselor umane în administrația publică. București: Editura Economică. 2012. 350p.
160. NICA, P. și alții. Managementul firmei. Chișinău: Condor SRL. 1994. 446p.
161. NICOLESCU, O. Noutăți în managementul internațional. București: Editura Tehnică. 1993. 227p.
162. NICOLESCU, O. Management comparat. București: Editura Economică. 1997. 364p.
163. NICOLESCU, O. Managerii și managementul resurselor umane. București: Editura Economică. 2004. 490p.
164. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. Management. Ediția a III-a revizuită. București: Editura Economică. 1999. 596p.
165. NORBERT, Th. Managementul resurselor umane. Tendințe de dezvoltare și perspective în viitor. În: Economica. nr.1/2004. p. 11– 18.
166. ORDINUL Ministrului Muncii, Protecției Sociale și Familiei cu privire la aprobarea Clasificatorului ocupațiilor din Republica Moldova (CORM 006-14). În: Monitorul Oficial, nr. 120 – 126 din 23. 05. 2014.
167. OGREAN, C. A. Coordonate manageriale ale competitivității firmei – o perspectivă globală. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”. 2007. 338p.
168. PALADI, I. Management public. Chișinău: Editura ASEM. 2009. 375p.
169. PAȘA, F. Modernizarea compartimentului „Resurse Umane”. În: Tribuna economică. București, 2012, nr. 32. p. 22-24.

170. PAȘA, F. Valorificarea potențialului angajaților. În: Tribuna economică. București, 2014, nr. 32. p. 18-22.
171. PĂNIȘOARĂ, I-O., PĂNIȘOARĂ, G. Managementul resurselor umane. Ghid practic. Ediția a II-a. Iași: Editura Polirom. 2005. 260p.
172. PETRESCU, I. Managementul personalului organizației. București: Editura Expert. 2003. 630p.
173. PETRESCU, I. Management social. București: Editura Expert. 2004. 566p.
174. PETRESCU, I. Dimensiunea europeană a managementului personalului organizației. Sibiu: Editura ALMA MATER. 2006. 278p.
175. PETRESCU, I. Managementul capitalului uman. București: Editura Expert. 2010. 455p.
176. PETRESCU, I. Managementul și managerii în Federația Rusă. București: Editura Expert. 2012. 706p.
177. PFEFFER, G. Resursele umane în ecuația profitului. București: Editura CODECS. 2009. 433p.
178. PITARIU, H. Managementul resurselor umane. București: Editura ALL. 2000. 398p.
179. POPA, M. Introducere în psihologia muncii. Iași: Editura Polirom. 2008. 309p.
180. POPESCU, Iu. Programe flexibile de muncă. În: Tribuna economică. București, 2013, nr. 26, p. 18-21.
181. POPESCU, Iu. Mituri și tendințe pe piața muncii. În: Tribuna economică. București, 2013, nr. 24. p. 18-21
182. PRODAN, A. Gestiunea resurselor umane în Europa. În: Management intercultural. București, vol. II, nr. 2/2000. p. 26-30.
183. PRODAN, A. Managementul de succes, motivație și comportament. Iași: Editura Polirom. 1999. 338p.
184. PUWAK, H. Managementul extinderii Uniunii Europene. București: Editura Expert. 2004. 381p.
185. REES, D. Arta managementului. București: Editura Tehnică. 1996. 304p.
186. ROȘCA, C. și alții. Dicționar de ergonomie. Craiova: Editura CERTI Craiova. 1997. 520p.
187. ROȘCA, C. Resurse umane. Management. București: Editura CODECS. 2006. 481p.
188. ROTARU, A., PRODAN, A. Managementul resurselor umane. Iași: Editura Sedcom Libris. 1998. 362p.
189. STIGLITZ, I.E. Globalizarea. Speranțe și deziluzii. București: Editura Economică. 2003. 390p.
190. STOICA, G. Libera circulație a persoanelor în Uniunea Europeană. București: Editura Oscar Print. 2001. 230p.
191. ȘAVGA, L. Managementul previzional al necesarului de resurse umane. Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 1999. 250p.
192. ȘCHIOPOIU-BURLEA, A. Managementul resurselor umane. Craiova: Editura Universitaria. 2008. 292p.
193. ȘCHIOPOIU-BURLEA, A. Resursele umane strategice ale întreprinderii. În: Tribuna economică. București, 2001, nr.21. p. 34-35.
194. ȘIȘCAN, S-Z. Fundamentarea de noi abordări de management strategic și cros-cultural. Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 2006. 256p.
195. ȘTEFAN, D., ROMAN, C. Cercetări actuale privind flexibilizarea pieței muncii. În: Economie teoretică și aplicată. Vol. XIX (2012), nr. 2(567). p. 21 – 30.
196. TCACIUC, C. Planificarea investițiilor în dezvoltarea capitalului uman al întreprinderii. În: Economica. Chișinău, nr.1/2000. p. 48 – 51.

197. TELLIER Z., ROVENȚA-FRUMUȘANI D. Resurse umane și dezvoltare organizațională. București: Editura Cavallioti. 1999. 331p.
198. TIHMAN, Ia., Managementul resurselor umane – instruirea și ridicarea calificării personalului. În: *Economica*. Chișinău, 2003, nr. 4. p. 35 – 40.
199. ULIAN, G. Micul business – bază a utilizării eficiente a resurselor de muncă în economia de tranziție. Teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 1999. 252p.
200. VERBONCU, I. Cum conducem. Ghid metodologic pentru manageri. București: Editura Tehnică. 2000. 374p.
201. ZAIT, D. (coord.). Management intercultural. București: Editura Economică. 2002. 478p.
202. ZAMFIR, C. Un sociolog despre: MUNCĂ ȘI SATISFAȚIE. București: Editura Politică. 1980. 183p.
203. ZELEŢEVA, I. Categoria potențialului uman și importanța ei în managementul strategic. În: *Economica*. Chișinău, nr. 3/2004. p. 60 – 64.
204. ZLATE, M. Tratat de psihologie organizațional-managerială, Volum I. Iași: Editura Polirom. 2004. 417p.

Publicații în limba engleză

205. BARR, N. Labor markets and social policy in central and eastern europe. Oxford: University Press. 1994. 221p.
206. BYARS, L., RUE, L. Human Resource Management. Second edition. Illinois:: IRWIN. 1987. 540p.
207. BELACOURT, M., McBEY K. J. Strategic Human Resources Planning. Ontario: Nelson Thomas Learning. 1999. 503p.
208. BÎRCĂ, A., CHIMACOVSCI, A. Assuring sustainable development of the Republic of Moldova through investments in intellectual capital. In: *Buletinul Universității Petrol Gaze*. Ploiești, România, 2007, nr. 4 (60). p. 39-42.
209. 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.
210. 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.
211. 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.
212. BÎRCĂ, A. Investment in human capital – prerequisite for the growth of the organizational performance. In: *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu/Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Seria Economie/Economy Series*. Târgu Jiu, România, 2015, nr. 5, Ediție specială. p.
213. BÎRCĂ, A. A comparative analysis of the labour market behavior in the European Union and the Republic of Moldova. In: *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu/Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Seria Economie/Economy Series*. Târgu Jiu, România, 2015, nr. 6. p. 46-55.
214. BÎRCĂ, A. The involment of organizations from Republic of Moldova in human capital development. In: *Eco-trend 2015 Performance, Competitiveness, Creativity. Proseedings of the International Conference, 27-28 noiembrie 2015, XII-th Edition*. Târgu Jiu: House Publisher Academica Brancusi. p. 444-453.

215. BÎRCĂ, A. Conceptual approaches to human resources management within organizations. In: Современные технологии продуктов питания. Сборник научных статей 2-й Международной научно-практической конференции 3-4 декабря 2015 года. Курск: Юго-Западный Государственный университет. ЗАО «Университетская книга». 2015. p. 36-40.
216. BÎRCĂ, A. The geopolitical approach to human resources in order to attract foreign investors to the Republic of Moldova. În: Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Сборник научных статей 5-й Международной научно-практической конференции, 29-30 декабря 2015 года, Том 1-ый. Курск: Юго-Западный Государственный университет. ЗАО «Университетская книга». 2015. p. 11-15.
217. BRATTON, J., GOLD, J. Human resource management: Theory and practice, 2nd edition. New Jersey: Macmillan Press Ltd. 2000. 550p.
218. BREWSTER, C. SPARROW, P. R., VERNON, G. International Human Resource Management. Second edition. London: CIPD. 2007. 232p.
219. BRISCOE, D. International Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall. 1995. 214p.
220. CHASE, R., AQUILANO, N., ROBERT JACOBS, F. Operations Management for Competitive Advantage. Ninth edition. McGraw-Hill Companies. 2001. 761p.
221. CHERRINGTON, D. Personnel management. The management of human resource. Second edition. Iovva: Brown Publisher. 1987. 636p.
222. CONDREY, S. E. Handbook of Human Resource Management in Government. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1998. 331p.
223. COSTLEY, D., TODD, R. Human Relations in Organizations. Fourth edition. Boston: West Publishing Company. 1991. 485p.
224. DE CENZO, D., ROBBINS, S. Human Resource Management. Texas: Business Publications. 1993. 703p.
225. DESSLER, G. Human Resource Management. Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall. 1994. 721p.
226. DOWLING, P. J. and other. International Human Resource Management. South-Western College Publishing. 1998. 251p.
227. DOWLING, P. J. and other. International Human Resource Management: Managing People in International Context. London: Thomson Learning. 2004. 401p.
228. FISHER, C.D., SCHOENFELDT, L. F., SHAW, J. B. Human Resource Management. Houghton Mifflin. 1999. 430 p.
229. GREEN, F. Skill, training, organizational commitment and unemployment. London school of economics and Pol Schare. 1996. 307p.
230. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. The Organization of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1997. 521p.
231. IVANCHEVICH, J., GLUECK, W. Foundations of personnel: Human resource management. Texas: Business publications. 1986. 826p.
232. JACKSON, T. International Human Resource Management. A cross cultural perspective. London. 2002. 371p.
233. JUCIUS, M. Personnel management. Ninth edition. Illinois: Richard D. Irwin. 1978. 534p.
234. MATHIS, R., JACKSON, I. Personnel/Human Resource Management. Fifth edition. Boston: West Publishing Company. 1988. 639p.
235. MATHIS, R., JACKSON, I. Personnel/Human Resource Management. Seventh edition. Boston: West Publishing Corporation. 1994. 636p.

236. MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. W. Personnel/Human Resource Management, A Diagnostic Approach. Fifth edition. Texas: Business Publications, 1994. 872p.
237. PIVOVAROV, S. E., TARASEVICI, L. S., RAKHMATOV, M. A. International management. Fourth edition. Sankt Petersburg: Piter. 2011. 640p.
238. PYNES, J. E. Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1997. 560p;
239. SPARROW, P., BREWSTER, C., HARRIS, H. Globalizing Human Resource Management. London: CIDP. 2004. 479p.
240. SCHERMERBORN, J. R. Management for Productivity. Fourth edition. New York: Jons Willy & Sons. 1993. 758p.
241. SCHULER, R. S., BENTELL, N. J., YOUNGBLOOD, S. A. Effective Personnel Management. West Publishing Company. 1989. 661p.
242. SHAFRITZ, J. M. and other. Personnel Management in Government. Politics and Process, New York – Basel - Hong Kong: Marcel Dekker Inc. 1992. 711p.
243. TORRINGTON, D., HALL, L. Human Resource Management. Pretince Hall Europe. 1998. 806p.
244. TORRINGTON, D. Personnel management. Third edition. Prentice Hall International. 1995. 702p.
245. ULRICH, D. Human Resource Champions: The next Agenda for Adding value to HR Practices. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 396p.
246. WERTHER, W. B., DAVIS, K. Human Resources and Personnel Management. Mc Graw Hill. 1996. 335p.

Publicații în limba franceză

247. ABORD DE CHATILLON, E., BACHELARD, O., CARPENTIER, St. (coord.). Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail: une perspective managériale. Paris : Vuibert. 2012. 366p.
248. ADDED, E. Le DRH du 3^{ème} millénaire, 2ème édition. Paris: Pearson Education France. 2009. 216p.
249. ADLER, N. Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle. Québec: Reynald Goulet. 1994. 283p.
250. AGBODON, M, AMOUSSOUGA, F. Les facteurs de performance de l'entreprise. Paris: Universités Francophones. 1995. 244p.
251. ALIS, D. et d'autre. Risques et souffrance ou travail. Paris: DUNOD. 2013. 396p.
252. AUBERT, N. Management – aspects humains et organisationnels. Paris: Presses Universitaires de France. 1991. 253p.
253. BRILMAN, J. Les meilleures pratiques de management. Paris: Éditions d'Organisation. 2005. 515p.
254. BOURNOIS, F. et d'autre. RH: Les meilleures pratiques. Paris: Edition d'Organisation EYROLLES. 2007. 766p.
255. CADIN, L., GUÉRIN, F., PIGEYRE, F. Gestion des ressources humaines. Paris: Dunod. 2002. 466p.
256. CAPRON, Th. Gestion mode d'emploi. Paris: Marabout. 2010. 177p.
257. CARRÉ, PH., CASPAR, P. et d'autre. Traité des sciences et des techniques de la Formation, 4ème édition. Paris: DUNOD, 2011. 619p.
258. CHARDIN, Th., BOUVARD, P. Externalisation RH. Guide pratique et questions clés. Paris: Eyrolles. 2008. 151p.

259. CHLOETEAU, J-P. Gestion des ressources humaines. 4^{ème} édition. Paris: Édition Dalloz. 2002. 260p.
260. COHEN-HAEGEL, A. Toute la fonction Ressources Humaines 2^{ème} édition. Paris: Dunod. 2010. 438p.
261. CRÉPIN, F. Manager pour la première fois. Paris: Éditions d'Organisation. 2005. 93p.
262. DEBANDE, J- Ch. Les relations sociales en entreprise en 100 points clés. Paris: Vuibert. 2012. 320p.
263. DIGOUT, J., BESSON, L. e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux. Paris: DUNOD, 2012. 288p.
264. FOURMY, M. Ressources humaines: stratégie et création de valeur. Paris: Maxima. 2012. 327p.
265. GELINER, O. Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes. Paris: Les Editions d'Organisation. 1993. 344p.
266. GUERIN, C. Gestion des ressources humaines: Pratiques et éléments de théorie, 4^{ème} édition. Paris: DUNOD. 2012. 726p.
267. GUERRERO, S. Les outils de RH, 2^{ème} édition. Paris: DUNOD. 2009. 250p.
268. GUILLOT-SOULEZ, C. La gestion des ressources humaines. Paris: Gualino éditeur. 2013. 272p.
269. GUINARD, J-C. Politique sociale de l'entreprise. Paris: EYROLLES. 1992. 209p.
270. IMBERT, J. Les tableaux de bord RH. Paris: Édition d'Organisation Groupe Eyrolles. 2007. 182p.
271. JEANEAU, J. La législation du travail. Paris: Nathan. 1994. 271p.
272. LABRUFFE, A. Le grand guide de l'évaluation du facteur humain. Paris: Afnor. 2012. 252p.
273. LABRUFFE, A., DESCAMPS, N. Optimiser les compétences par l'ingénierie de ressources humaines. Paris: Afnor. 2013. 322p.
274. LEFRANÇOIS, D. La Bible du Coaching aujourd'hui. Tout sur le coaching et son évolution. Paris: Maxima. 2013. 276p.
275. LIGER, Ph. Marketing RH. 3^{ème} édition. Paris: Dunod. 2013. 184p.
276. MARTORY, B., CROZET, D. Gestion des ressources humaines. Paris: Nathan. 1988. 364p.
277. MOULINIER, R. L'évaluation du personnel. Paris: Chiron. 2005. 175p.
278. OLIVIER, N. Kit RH pour les PME. Paris: Édition d'Organisation Groupe Eyrolles. 2009. 291p.
279. PANCZUK, S., POINT, S. Enjeux et outils du marketing RH. Paris: Édition d'Organisation Groupe Eyrolles. 2008. 239 p.
280. PERETTI, J-M. Tous DRH. Les meilleures pratiques par 51 professionnels. Paris: EYROLLES. 2012. 451p.
281. PERETTI, J-M. (coordinateur). L'encyclopédie des diversités. Paris: Edition EMS. 2012. 658p.
282. RÉALE, Y. Transformer la fonction RH. Paris: DUNOD. 2013. 173p.
283. ROMAN, B. Bâtir une stratégie de rémunération, 2^{ème} édition. Paris: DUNOD, 2010. 253p.
284. SCHNEIDER, S., BARSOUX, J-L. Management interculturel. Paris: Pearson. 2003. 341p.
285. THERY, B. Développer les RH à l'international. Paris: DUNOD, 2011. 189p.
286. TRÉPO, G., ESTELLAT, N., OIRY, E. L'appréciation du personnel. Paris: Édition d'Organisation. 2002. 290p.
287. TROMPENAARS, E., HAMPDEN-TURNER, C. L'entreprise multiculturelle. Paris: Maxima. 2004. 319p.
288. VATTEVILLE, È. Management stratégique de l'emploi. Paris: Édition EMS. 2003. 255p.
289. VERRIER, C. Stratégie et RH: L'équation gagnante. Paris: DUNOD, 2010. 154p.

290. WAXIN, M-F., BARMEYER, Ch. et d'autre. Gestion des ressources humaines internationales. Paris: Editions LIAISONS. 2008. 517p.

Publicații în limba rusă

291. БЕЛЕНКО, П. В. Хедхантинг. Санкт-Петербург: «Питер». 2005 192с.
292. БЕЛЯЦКИЙ, Н. П. и др. Управление персоналом. Минск: «Интерпрессервис Экоперспектива». 2003. 362с.
293. БЕРД, П. Тайм менеджмент: Планирование и контроль времени. Москва: «ФАИР--ПРЕСС». 2004. 288с.
294. БЛИНОВ, А., ВАСИЛЕВСКАЯ, О. Искусство управление персоналом: учебное пособие для экономических колледжей и вузов. Москва: «ГЕЛАН». 2001. 228с.
295. БЛИНОВ, А. Инновационная деятельность организации: креативность персонала. «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2013, № 5. с. 112-117.
296. БОГОЛИБ, Т. Управление человеческим капиталом на промышленном предприятий. «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2012, № 11-12. с. 53 – 57.
297. БОУМАН, Ч. Основы стратегического менеджмента. Москва: «ЮНИТИ». 1997. 352С.
298. БРЭДИК, У. Менеджмент в организации. Москва: «ИНФРА– М». 1997. 411с.
299. БУЛАНОВ, В. С., ДОКТОРОВИЧ, А. Б. Воспроизводство человеческого и трудового потенциала в системе труда. «Труд и социальные отношения». Москва, 2009, № 10. с. 9 – 18.
300. БУЛАНОВ, В. С. Развитие человека как стратегическая цель управления экономикой. «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2014, № 1. с. 114-122.
301. ВЕСНИН, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва: «ПРОСПЕКТ». 2011. 688с.
302. ВОЛКОВ, А. А. Швеция – социально-экономическая модель. Москва: «Мысль». 1990. 311с.
303. ВОЛГИН, В. В. Управление персоналом малого предприятия. Москва: «ИНФРА– М». 2001. 276с.
304. ДЯТЛОВ, В. А. Управление персоналом: учебное пособие. Москва: «ПРИОР». 2009. 365с.
305. ДЕМИН, Ю. М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. Санкт-Петербург: «Питер». 2004. 219с.
306. ДИДЕНКО, Д. Непрерывное образование и формирование человеческого капитала «Проблемы теории и практики управления». Москва,, 2014, № 1. с. 123-131.
307. ЕВТИХИЕВА, Н. Новые исследования в кросскультурном менеджменте: модификация модели Г. Хофстеде. «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2013, № 10. с. 97-107.
308. ЕВТИХОВ, О. Психология управления персоналом: теория и практика. Санкт-Петербург: «Речь». 2010. 319с.
309. ГАПОШИНА, Л. Г. Маркетинг кадрового обеспечения. Москва: «Дашков и К». 2002. 115с.
310. ГАПОШИНА, А. В. Роль персонала в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий. «Труд и социальные отношения». Москва, 2009, № 2. с. 80 – 86.
311. ГЕРЧИКОВ, В. И. Управление персоналом: работник самый эффективный ресурс компании. Москва: «ИНФРА– М». 2008. 282с.
312. ГОНЧАРОВ, В. Д. Руководство для высшего управленческого персонала, II. Москва: «ИРИМИС». 1997. 564с.

313. ГРАЧЁВ, М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпораций. Москва: «Дело». 1993. 488с.
314. ЕГОРИН, А. Управление персоналом. Нижний Новгород: «НИМБ». 1997. 607с.
315. ЖОТАБАЕВ, Н. Р. Трудовая миграция и защита прав трудящихся мигрантов. «Труд и социальные отношения». Москва. 2009, № 5. с. 27 – 32.
316. ЖУРАВЛЁВ, И. А. Менеджмент персонала. Москва: «Экзамен». 2004. 446с.
317. ЖУРАВЛЁВ, П. В. и др. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Москва: «Экзамен». 2002. 447с.
318. ЗАЙЦЕВ, Г. В. Управление персоналом, учебное пособие. Санкт-Петербург: «Северо-запад». 1998. 319с.
319. ЗУДИНА, Л. Организация управленческого труда. Москва: «ИНФРА– М». 1997. 341с.
320. ИВАНОВ, Н. Человеческий капитал и глобализация. «Мировая экономика и международные отношения». Москва, 2004, № 9. с. 19 – 26.
321. КЕЙ, Б., ЭВАНС, Дж. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. Москва: «Добрая книга». 2006. 398с.
322. КИБАНОВ, А. Управление персоналом организаций. Москва: «ИНФРА– М». 2003. 474с.
323. КИЛЛЕН, К. Х. Вопросы управления. Москва: «Экономика». 1981. 200с.
324. КОЗЛОВ, А. И. Человеческий капитал – Основной фактор формирования национального богатства. «Труд и социальные отношения». Москва, 2009, № 12. с. 46-53.
325. КОЛОСОВА, Р. и др. Экономика труда и социально-трудовые отношения. Москва: Издательство МГУ. 1996. 471с.
326. КОМИССАРОВА, Г. А. Управление человеческими ресурсами. Москва: «Дело». 2002. 288с.
327. КОРНЕЛИУС, Н. HR – менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Москва: «Вершина». 2005. 462с .
328. КОРОТКОВ, Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал. «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2010, № 4. с. 18 – 30.
329. КОРОВЯКОВСКАЯ, Н. Д., ХОЛОДЕНКО, А. И. Человеческий капитал как фактор инновационного развития. «Труд и социальные отношения». Москва, 2009, № 11. с. 11 – 18.
330. КОСЕНКО, О. И. Основные тенденции развития инновационной экономики современного рынка труда. «Труд и социальные отношения». Москва, 2009, № 5. с. 32 – 37.
331. КОСТЮНИНА, Г. М. Регулирование трудовых отношений в свободных экономических зонах развивающихся стран «Труд за рубежом». Москва, 2009, № 4. с. 67-90.
332. КУЗЬМИНЦЕВ, А. П. Оценка профессионального риска в странах Европейского союза. «Труд за рубежом». Москва, 2009, № 2. с. 143-158.
333. ЛЕВИТСКИЙ, Б. Развитие персонала в российских организациях на основе компетентностного подхода. «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2013, № 5. с. 123-127.
334. ЛИПАТОВ, В. Управление персоналом предприятий и организаций, Учебник для вузов. Москва: Издательство Izdatelstvo «ТОО Люкс – Арт». 1996. 573с.
335. МЭЙТЛАНД, Ж. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. Москва: «Аудит». 1996. 210с.

336. МАКАШЕВА, З., КАЛИНИКОВА, И. Социальный менеджмент: Москва: «ЮНИТИ». 2002. 190с.
337. МАКОВСКАЯ, Н. Персонал предприятия как объект инвестирования. «Человек и труд». Москва, 2005, № 6. с. 86 – 87.
338. МАКСИМЦЕВ, И. А. Управление человеческими ресурсами. Москва: «ЮРАИТ». 2002. 525с.
339. МАРРА, Р., ШМИДТ, Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Москва: «Московский университет». 1997. 480с.
340. МАСЛОВ, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Москва: «Дело и сервис». 2004. 288с.
341. МАТРУСОВА, Т. В. Япония – материальное стимулирование в фирмах. Москва: «Наука». 1992. 171с.
342. МЕСКОН, М., АЛБЕРТ, М., КЕДОУРИ, Ф. Основы менеджмента. Москва: «Дело». 1999. 634с.
343. МИЛКОВИЧ, Дж., НЬЮМАН, Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. Москва: «Вершина». 2005. 702с.
344. МОРНЕЛЬ, П. Технологий эффективного найма. Москва: «Добрая книга». 2005. 264с.
345. НИКОНОВА, Т. В, СУХАРЕВ, С. И. Управленческий и кадровый аудит. Москва: «Экзамен». 2001. 322с.
346. ОДЕГОВ, Ю. Г., НИКОНОВА, Т. В. Аудит и контролинг персонала. Москва: «Экзамен». 2002. 402с.
347. ОНОФРЕЙ, А. З. Препосылки интеграции рынок труда Молдовы в Европейский Союз.. Комратский Государственный Университет. 2004. 224с.
348. ПАНОВА, Е. Аудит системы управления персоналом: проблемы и перспективы. V: «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2008, № 7. с. 84 – 88.
349. ПАВЛОВ, А. П., РОМАНОВА, А. И. Человеческий капитал и способы оценки его использования. «Труд и социальные отношения», Москва, 2009, № 5. с. 66 – 72.
350. РЕЗНИК, С. Д. Персональный менеджмент. Москва: «ИНФРА– М». 2002. 388с.
351. РИМАШЕВСКАЯ, Н. М. Качество человеческого потенциала в условиях инновационной экономики. «Труд и социальные отношения», Москва, 2009, № 4. с. 12 – 18.
352. РОФЕ, А. И. Может ли капитал быть человеческим, а поведение организационном? «Труд и социальные отношения», Москва, 2009, № 10, с. 18–23/ №. 11, с. 19-26.
353. РЫХТИКОВА, Н., ЛЫСОВА, С. Риски персонала организации: особенность оценки управления. «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2012, № 6. с. 92-96.
354. СВЕШНИКОВА, Е., АСЮТИН, С. Управление лояльностью персонала в организации. «Проблемы теории и практики управления». Москва, 2011, № 11. с. 81-90.
355. СЛЕЗИНГЕР, Г. Э. Социальная экономика. Москва: «Дело и сервис». 2001. 368с.
356. СОБОЛЕВСКАЯ, А. А., ПОПОВ, А. К. Современные проблемы рынка труда в странах Европейского Союза. «Труд за рубежом». Москва, 2009, № 1. с. 42-57.
357. СОКОЛОВА, М. А., ДЕМЕНТИЕВА, А. Г. Управление человеческими ресурсами. Москва: «Проспект». 2006. 388С.
358. СПИВАК, В. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург: «Питер». 2000. 459с.
359. СТАРОБИНСКИЙ, Е. Как управлять персоналом. Москва: Бизнес школа «Интел-синтез». 1995. 298с.
360. СТИВЕНСОН, Н. Как мотивировать людей. 10 – минутный тренинг для менеджера. Москва: «Олимп – Бизнес». 2003. 119с.

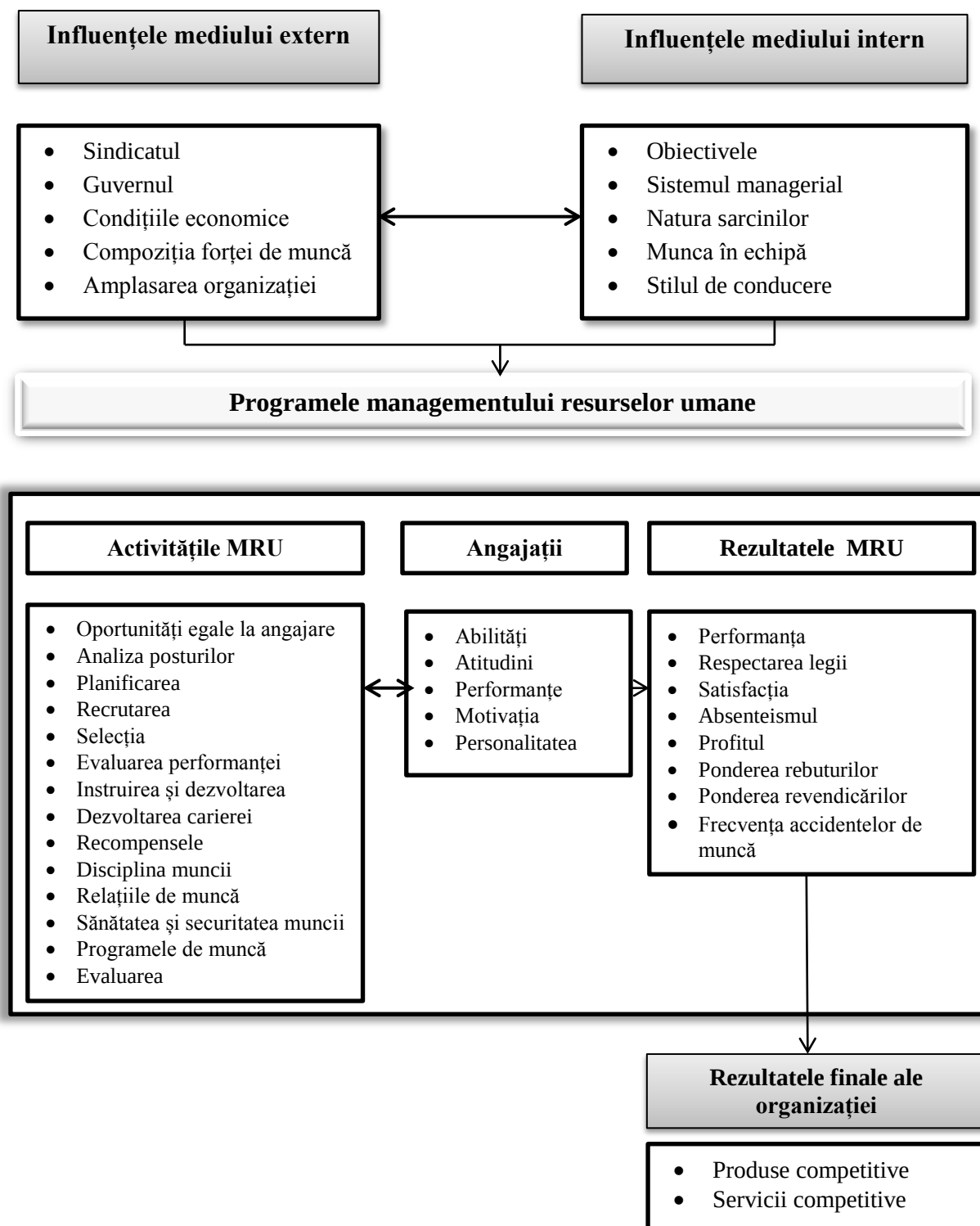
361. ТРАВИН, В., ДЯТЛОВ, В. Основы кадрового менеджмента. Москва: «Дело». 1998. 335с.
362. УЛЬРИХ, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации. Москва: «Вильямс». 2007. 420с.
363. УТКИН, Э., САТАБАЕВ, К., САТАБАЕВ, А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. Москва: ТЕИС. 2002. 304с.
364. ФИТЦ-ЕНЦ, Я. Рентабельность инвестиции в персонал: Измерение экономической ценности персонала. Москва: «Вершина». 2006. 442с.
365. ХЕНДЕРСОН, Р. И. Компенсационный менеджмент. Санкт-Петербург: «Питер». 2004. 812с.
366. ХЬЮЗЛЭНД, М. и др. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. Москва: «Вершина». 2007. 437с.
367. ЧИНГОС, П. Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. Москва: «Диалектика». 2004. 416с.
368. ШЕЙЛ, П. Руководство по развитию персонала. Санкт-Петербург: «Питер». 2004. 188с.
369. ШВАНДАР, К. Человеческий капитал как важная составляющая международной конкурентоспособности. «Человек и труд». Москва, 2006, № 1. с. 54 – 57.
370. ШЕКШНЯ, С. В., ЕРМОШКИН, Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху интернету. Москва: «ИНФРА– М». 2002. 366с.
371. ШЕСТАКОВ, М. А. Социально-экономические проблемы занятости молодёжи: причины и путь решения. «Труд за рубежом». Москва, 2009, № 1. с. 86-99.

SURSE ELECTRONICE

372. <http://www.asm.md/> din 25.06.2014
373. http://www.academiaromana.ro/pro_pri/st din 15. 03. 2014
374. <http://www.ohpedu.ro/> din 04. 03 2014
375. <http://www.psihologie.ro> din 10. 03. 2014
376. <http://www.ase.ro/biblioteca> din 26. 06. 2014
377. <http://www.business.rol.ro> din 02. 07. 2014
378. <http://www.geopolitica.ase.ro/> din 04. 07. 2014
379. <http://www.eurostat.eu/> din 20. 09. 2015
380. <http://www.statistica.md/> din 10. 09. 2015
381. <http://www.mec.gov.md/> din 09. 02. 2014
382. <http://www.mmepsfm.md/> din 05. 06. 2014
383. <http://www.anofm.md/> din 20. 08. 2015
384. <http://www.geo.net> din 28.08.2014
385. <http://www.oamr.ro/organizatia-mondiala-a-sanatatii>
386. http://www.academiaromana.ro/pro_pri/doc/st_g05.doc din 15. 05. 2014
387. <http://www.telemunca.cjcs.ro/> din 20. 05. 2014
388. http://www.presidency.ro/static/Versiunea_consolidata.pdf. din 16. 06. 2015

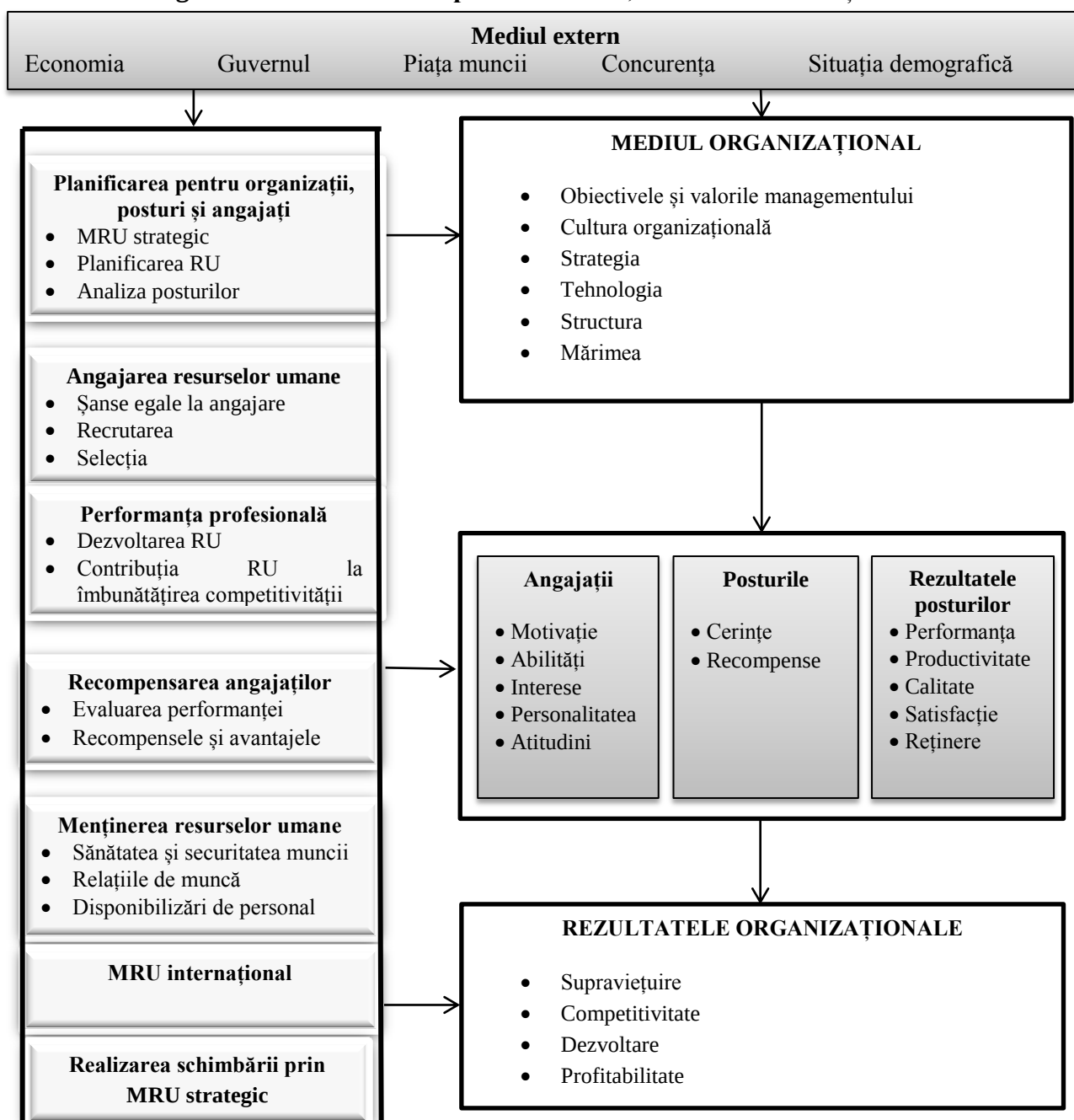
ANEXE

Fig. A1. Modelul MRU după J. M. Ivancevich și W. F. Glueck



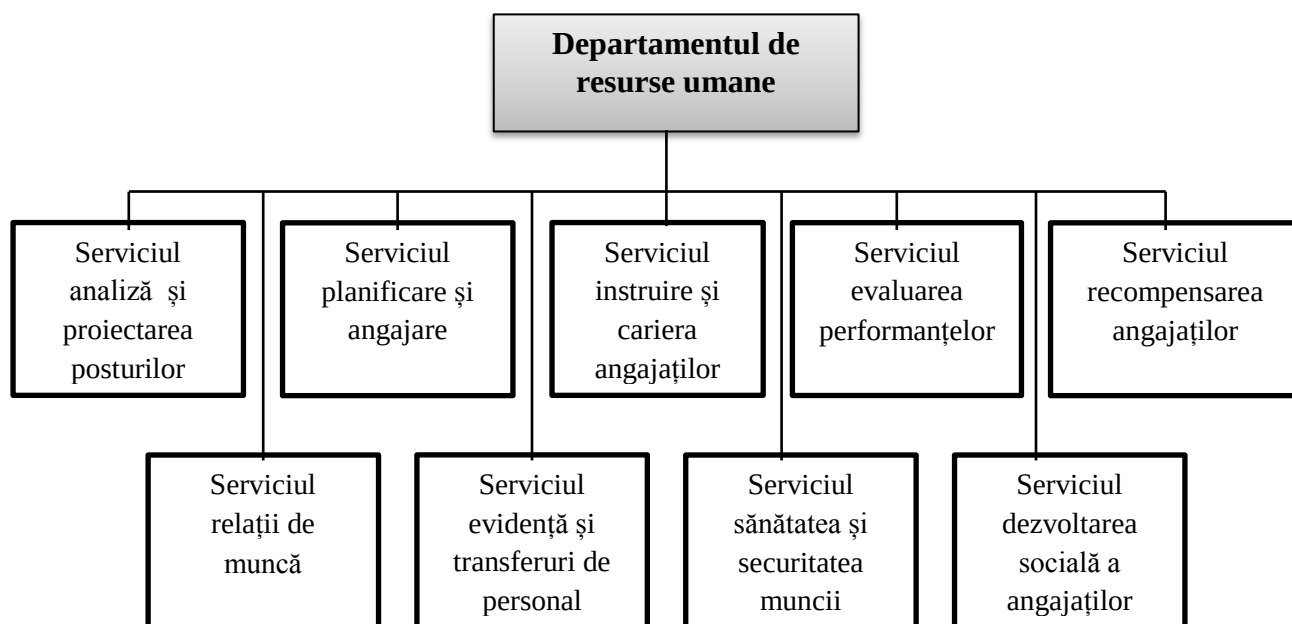
Sursa: [231; p. 42].

Fig. A2. Modelul MRU după C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt și J. B. Shaw



Sursa: [228; p. 8].

Fig. A3. Structura organizatorică a departamentului de RU în cadrul organizațiilor de dimensiuni mari



Sursa: [13; p. 30].

Tab. A4. Atribuțiile și sarcinile pe servicii din cadrul DRU

N. o.	Denumirea serviciului	Atribuții și sarcini realizate
1	Analiza și proiectarea posturilor	- definirea posturilor; - proiectarea structurii organizatorice și repartizarea posturilor în cadrul acesteia; - elaborarea structurii fișelor de post; - acumularea informațiilor referitoare la sarcinile, atribuțiile și responsabilitățile posturilor de muncă din cadrul organizației; - determinarea specificației posturilor de muncă; - elaborarea și aprobarea fișelor de post; - revizuirea fișelor de post; - stabilirea normelor de producție; - normarea timpului de muncă.
2	Planificare și angajare	- întocmirea planului de muncă; - analiza structurii personalului angajat; - analiza gradului de ocupare a posturilor; - stabilirea numărului de posturi vacante; - determinarea necesarului de personal pe categorii de posturi; - analiza ofertei de muncă manifestate pe piața muncii; - stabilirea criteriilor de recrutare și selecție a candidaților; - stabilirea surselor și metodelor de recrutare; - elaborarea planurilor de recrutare a candidaților; - aplicarea planurilor de recrutare; - trierea candidaturilor și verificarea referințelor; - elaborarea testelor de selecție; - derularea interviurilor de selecție; - crearea unei baze de date cu potențiali candidați; - stabilirea metodelor de integrare a noilor angajați la locul de muncă; - integrarea efectivă a noilor angajați la locul de muncă.
3.	Instruirea și dezvoltarea angajaților	- identificarea nevoilor de instruire și perfecționare manifestate la nivelul organizației; - întocmirea planurilor de instruire și perfecționare profesională a personalului; - stabilirea furnizorilor de servicii de instruire și perfecționare a resurselor umane; - organizarea și aplicarea programelor de instruire profesională; - evaluarea eficienței și eficacității programelor de pregătire și perfecționare profesională; - întocmirea planurilor individuale de carieră; - consilierea angajaților în probleme de carieră; - identificarea domeniilor ocupaționale (posturilor) preferate de angajați; - stabilirea criteriilor de promovare a salariaților.
4.	Evaluarea performanțelor	- determinarea standardelor de performanță; - alegerea metodelor de evaluare a salariaților; - desfășurarea programelor de evaluare a performanțelor salariaților; - revizuirea standardelor de performanțe, rezultate în urma schimbărilor organizaționale; - analiza în dinamică a performanțelor angajaților.
5	Recompensarea angajaților	- evaluarea posturilor de muncă; - elaborarea conținutului sistemului de salarizare; - determinarea mărimii salariilor de bază; - elaborarea pachetelor de recompense financiare și non-financiare oferite angajaților; - stabilirea sistemului de sporuri la salariu ; - corelarea sistemului de salarizare cu performanța în muncă obținută de salariați;

6	Relații de muncă	• elaborarea conținutului contractului individual de muncă; • negocierea cu sindicatele sau reprezentanții angajaților a contractului individual de muncă; • soluționarea plângerilor, sesizărilor și reclamațiilor provenite din partea salariaților; • elaborarea și punerea în aplicare a Regulamentului intern al angajaților; • penalizarea angajaților pentru abaterile disciplinare comise; • elaborarea și punerea în aplicare a Codului de Etică profesională a angajaților.
7	Evidență și transferuri de personal	• organizarea și gestionarea bazei de date a personalului organizației; • întocmirea statelor de funcții; • întocmirea statelor de salarii; • verificarea fișelor de pontaj; • realizarea activităților legate de concedierea sau disponibilizarea angajaților; • elaborarea graficului privind concediul de odihnă al angajaților.
8	Sănătatea și securitatea muncii	• asigurarea condițiilor de umiditate, temperatură și ventilație la locurile de muncă; • identificarea posibilităților de îmbunătățire a condițiilor de muncă; • instruirea personalului angajat cu privire la normele de securitatea muncii; • asigurarea echipamentului de protecție și a hranei suplimentare angajaților care activează în condiții nocive de muncă; • organizarea periodică a examenului medical pentru angajați; • monitorizarea locurilor de muncă cu grad sporit de accidentare sau îmbolnăvire profesională.
9	Dezvoltarea socială a angajaților	• stabilirea metodelor și tehnicilor de comunicare în cadrul organizației; • asigurarea transportării angajaților de la și la locul de muncă; • încheierea diferitor acorduri de colaborare cu diferite organizații în vederea acordării diferitor facilități angajaților; • organizarea unor activități cu caracter socio-cultural la care să participe salariații (ziua organizației, picnic-uri etc.); • organizarea odihnei angajaților și a membrilor acestora pe durata vacanței; • organizarea de team building-uri pentru angajați.

Sursa: Elaborat de autor.

Anexa 5.

Tab. A5. Populația UE, inclusiv la nivelul fiecărei țări membre

N. o.	Țările	2009					2014				
		Total populație, persoane	Populația născută în altă țară, persoane	Inclusiv		Ponderea populației născută în altă țară în totalul populației, %	Total populație, persoane	Populația născută în altă țară, persoane	Inclusiv		Ponderea populației născută în altă țară în totalul populației, %
				Născută în una din țările membre UE, persoane	Născută în țări extra UE, persoane				Născută în una din țările membre UE, persoane	Născută în țări extra UE, persoane	
1.	UE - 28	502 206 401	:	:	:	...	506 824 509	:	:	:	...
2.	Austria	8 355 260	1.256.948	504.059	762.889	15,04	8 506 889	1.410 894	639 402	771 492	16,6
3.	Belgia	10 753 080	1.443.937	727.141	716.796	13,42	11 203 992	1.773 148	835 496	937 662	15,8
4.	Bulgaria	7 467 119	:	:	:	...	7 245 677	109 239	40 494	68 745	1,5
5.	Republica Cehă	10 425 783	384.161	135.061	249.100	3,68	10 512 419	396 156	155 068	241 088	3,8
6.	Cipru	796 930	150.781	39.773	111.008	18,92	858 000	191 587	111 332	80 255	22,3
7.	Croația	4 309 796	:	:	:	...	4 246 809	568 678	70 465	498 213	13,4
8.	Danemarca	5 511 451	486.003	145.570	340.433	8,82	5 627 235	569 596	191 638	377 958	10,1
9.	Estonia	1 335 740	220.315	15.399	204.916	16,49	1 315 819	265 363	13.132	252 231	20,2
10.	Finlanda	5 326 314	214.118	76.891	137.227	4,02	5 451 270	297 812	108 957	188 855	5,5
11.	Franța	64 350 226	7.245.620	2.108.747	5 136.873	11,26	65 835 579	7.661 658	2.167 073	5 494 585	11,6
12.	Germania	82 002 356	9.548.865	3.421.094	6 127.771	11,64	80 767 463	9 817 994	3.838 518	5 979 476	12,2
13.	Grecia	11 190 654	1.246.973	312.803	934.170	11,14	10 903 704	1.246 474	334 306	912 168	11,4
14.	Irlanda	4 521 322	735.461	537.809	197.652	16,27	4 605 501	741 260	471 480	269 780	16,1
15.	Italia	59 000 586	4.375.240	1.391.149	2 984.091	7,41	60 782 668	5.737 213	1.815 366	3 921 847	9,4
16.	Letonia	2 162 834	324.871	31.340	293.531	15,03	2 001 468	271 126	27.911	243 215	13,5
17.	Lituania	3 183 856	171.179	17.322	153.857	5,58	2 943 472	137 417	17 642	119 775	4,7
18.	Luxemburg	493 500	159.030	131.581	27.449	32,22	549 680	237.848	177 592	60 256	43,3
19.	Malta	410 926	30.474	15.196	15.278	7,42	425 384	40 157	18.923	21 234	9,4
20.	Marea Britanie	62 042 343	6.769.298	2.165.938	4 603.360	10,91	64 308 261	8 035 554	2.806 266	5 229 288	12,5
21.	Olanda	16 485 787	1.793.744	410.129	1 383.615	10,88	16 829 289	1.953 436	508 448	1 444 988	11,6
22.	Polonia	38 135 876	453.248	181.675	271.573	1,19	38 017 856	620 308	222 020	398 288	1,6
23.	Portugalia	10 563 014	853.328	189.500	663.828	8,08	10 427 301	859 065	221.556	637 509	8,2
24.	România	20 440 290	161.597	60.069	101.528	0,79	19 947 311	211 210	81 527	129 683	1,1
25.	Slovacia	5 382 401	:	:	:	...	5 415 949	174 908	146 274	28 634	3,2
26.	Slovenia	2 032 362	243.404	28.056	215.348	11,98	2 061 085	235 310	68 787	166 523	11,4
27.	Spania	46 239 273	6.225.515	2.116.621	4 108.894	13,46	46 512 199	5 958 308	2.027 532	3 930 776	12,8
28.	Suedia	9 256 347	1.280.908	468.620	812.288	13,84	9 644 864	1.532 563	509 601	1 022 962	15,9
29.	Ungaria	10 030 975	424.031	286.140	137.891	4,23	9 877 365	447 029	300 082	146 947	4,5

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379].

Tab. A6. Numărul cel mai mare de solicitări de azil din partea cetățenilor țărilor extracomunitare în una din țările UE în primul trimestru al anului 2014

N. o.	Țările UE	Țările extra UE																																		
		Afganistan	Albania	Algeria	Armenia	Azerbaidjan	Bangladesh	Coasta de Fil	Comore	Cuba	Egipt	Eritrea	Gambia	Georgia	Guineea	India	Iran	Iraq	Kazahstan	Kârghistan	Mali	Maroc	Nigeria	Pakistan	Rusia	Sierra Leone	Siria	Somalia	Sri Lanka	Sudan	Senegal	Turcia	Ucraina	Vietnam	Zimbabwe	Târ ex iug.
1.	UE -28	7895																					5055	4695		16770									5960	
2.	Austria																																			
3.	Belgia	985					260							295										455		415										
4.	Bulgaria	280		50													45									1325										
5.	Republica Cehă								10															10		20							70	10		
6.	Cipru						20				25													25		215			20							
7.	Croația			15				10														10	10			20										
8.	Danemarca	70														60										540	150							165		
9.	Estonia									5														5					5							
10	Finlanda																180						50		55		45	50								
11	Franța			960			955	1695																1035												815
12	Germania	2495	1965																							5355										7495
13	Grecia	420	245										130											395			160									

Tab. A7. Evoluția numărului imigranților și emigranților moldoveni cu vârsta de 15-64 ani în țările UE în perioada 2009 – 2013

- persoane –

N. o.	Țările UE	Imigranți					Emigranți				
		2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
1.	UE - 28	21061	28820	25894	10725	22215	1588	2032	1405	1524	1593
2.	Austria	114	:	73	80	:	138	:	74	26	:
3.	Belgia	:	153	216	156	52	:	29	:	43	7
4.	Bulgaria	:	:	:	125	335	:	:	:	185	124
5.	Republica Cehă	2 312	275	131	187	401	:	:	:	:	:
6.	Cipru	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
7.	Croația	:	:	6	10	9	:	:	:	2	4
8.	Danemarca	38	25	48	36	56	29	25	:	13	28
9.	Estonia	10	4	11	8	17	2	1	:	:	:
10.	Finlanda	10	11	9	11	18	2	1	:	2	1
11.	Franța	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
12.	Germania	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
13.	Grecia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
14.	Irlanda	36	44	44	62	167	190	186	223	220	:
15.	Italia	14 048	23 523	12 495	7 200	1424	419	719	:	986	407
16.	Letonia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
17.	Lituania	43	16	11	14	51	189	88	40	57	62
18.	Luxemburg	9	8	6	7	40	3	4	:	3	13
19.	Malta	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
20.	Marea Britanie	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
21.	Olanda	52	44	43	49	37	23	24	21	25	:
22.	Polonia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
23.	Portugalia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
24.	România	3 162	3 704	1 944	1 841	18 913	94	120	166	120	:
25.	Slovacia	21	10	1	:	:	13	13	:	1	:
26.	Slovenia	74	42	22	24	23	40	30	:	16	23
27.	Spania	1 026	874	877	815	533	1 026	874	877	815	908
28.	Suedia	52	35	23	41	83	2	12	:	4	9
29.	Ungaria	54	52	34	59	46	15	8	4	6	14

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379].

Anexa 8.

Tab. A8. Numărul imigranților cu drept de muncă în Republica Moldova în perioada 2008 - 2014

N. o.	Țara	2008		2009		2013		2014	
		Număr	%	Număr	%	Număr	%	Număr	%
1.	Total	1136	100	590	100	1892	100	2327	100
2.	Azerbaidjan	29	2,55	8	1,35	28	1,48	35	1,48
3.	Belarus	9	0,79	5	0,85	32	1,69	34	1,46
4.	Bulgaria	10	0,88	12	2,03	22	1,16	29	1,25
5.	China	11	0,97	3	0,51	36	1,9	39	1,68
6.	Franța	17	1,50	13	2,20	25	1,32	28	1,20
7.	Georgia	9	0,79	8	1,35	22	1,16	17	0,73
8.	Germania	34	2,99	16	2,71	25	1,32	21	0,90
9.	Grecia	10	0,88	2	0,33	23	1,22	20	0,86
11.	India	7	0,61	1	0,17	11	0,58	25	1,07
12.	Irak	2	0,17	1	0,17	46	2,43	48	2,06
13.	Israel	16	1,41	9	1,52	20	1,06	19	0,82
14.	Italia	74	6,51	65	11,01	164	8,67	228	9,80
15.	Liban	2	0,17	-	-	12	0,63	11	0,47
16.	Marea Britanie	11	0,97	5	0,85	15	0,79	11	0,47
17.	Olanda	6	0,52	5	0,85	9	0,48	10	0,43
18.	Polonia	12	1,05	13	2,20	16	0,85	12	0,52
19.	România	244	21,48	72	12,20	423	22,36	708	30,43
20.	Rusia	40	3,52	39	6,61	90	4,76	88	3,48
21.	Siria	3	0,26	2	0,33	24	1,27	17	0,73
22.	Spania	3	0,26	5	0,85	12	0,63	7	0,30
23.	SUA	37	3,25	30	5,08	8	0,42	12	0,52
24.	Turcia	339	29,84	109	18,47	462	24,43	433	18,61
25.	Ucraina	101	8,89	59	10,0	126	6,66	171	7,35
26.	Alte state	110	9,68	108	18,3	241	12,73	304	13,06

Sursa: Elaborat de autor în baza informației BNS și a ANOFM.

Tab. A9. Durata săptămânii de muncă pe diferite categorii de forță de muncă la nivelul UE în perioada 2009 - 2013

N. o.	Țara	2009			2013		
		Persoane ocupate	Salariați	Angajați pe cont propriu	Persoane ocupate	Salariați	Angajați pe cont propriu
1.	UE - 28	37,7	36,6	44,1	37,2	36,3	42,8
2.	Austria	38,1	36,9	49,0	37,2	36,2	46,8
3.	Belgia	36,8	35,2	52,4	37,2	35,2	52,0
4.	Bulgaria	41,4	41,1	44,5	40,7	40,4	43,7
5.	Republica Cehă	41,5	40,3	47,5	40,5	39,7	44,8
6.	Cipru	40,3	39,8	44,7	39,8	39,9	40,7
7.	Croația	40,2	41,2	37,7	39,5	40,4	36,5
8.	Danemarca	33,7	32,7	44,3	33,6	32,6	44,3
9.	Estonia	38,7	38,7	39,3	38,8	38,8	39,1
10.	Finlanda	37,3	36,5	43,2	36,9	36,3	41,8
11.	Franța	38,0	36,5	50,5	37,5	36,2	48,0
12.	Germania	35,7	34,6	44,5	35,3	34,5	42,9
13.	Grecia	42,5	39,6	48,6	42,1	38,9	48,5
14.	Irlanda	35,2	34,1	43,9	35,4	34,3	43,5
15.	Italia	38,0	36,4	43,0	36,9	36,5	41,6
16.	Letonia	39,4	39,5	39,5	38,8	39,0	37,9
17.	Lituania	38,6	38,6	39,2	38,1	38,1	38,3
18.	Luxemburg	37,2	36,9	42,5	37,1	36,9	40,7
19.	Malta	38,9	38,3	42,8	38,4	37,7	42,5
20.	Marea Britanie	36,6	36,2	39,3	36,5	36,3	37,9
21.	Olanda	30,6	29,4	38,6	30,0	28,9	36,0
22.	Polonia	40,7	39,8	45,6	40,7	39,8	45,3
23.	Portugalia	38,9	39,0	38,9	39,4	39,6	39,0
24.	România	40,4	41,1	38,8	40,1	40,9	38,6
25.	Slovacia	40,8	39,9	45,4	40,7	40,0	44,6
26.	Slovenia	39,8	39,5	45,6	39,6	39,4	43,8
27.	Spania	38,8	37,6	42,2	38,0	36,6	41,2
28.	Suedia	36,3	35,6	46,2	36,3	35,8	45,9
29.	Ungaria	39,8	39,6	42,0	39,5	39,4	41,0

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379].

Tab. A10. Salariul mediu anual pe domenii de activitate la nivelul UE în anul 2010

- euro -

N. o.	Țările	Pe domenii de activitate											
		Industrie	Construcții	Comerț, reparații auto	Transporturi și depozite	Hoteluri și restaurante	Informații și comunicații	Activități financiare și asigurări	Activități imobiliare	Administra- ție publică	Învățământ	Sănătate și acțiuni sociale	Cultură și activități recreative
1.	UE – 27	30 443	27 178	26 384	28 815	19 969	43 428	52 005	30 196	30 939	30 599	31 060	27 576
2.	Austria	42 044	36 270	33 115	37 436	22 962	54 768	58 218	40 631	;	45 870	35 487	40 609
3.	Belgia	45 533	39 721	40 816	41 339	30 951	55 096	58 158	47 642	:	44 428	39 557	38 168
4.	Bulgaria	4 225	4 214	4 021	5 036	2 862	10 176	8 820	4 921	5 569	4 733	4 660	3 988
5.	Republica Cehă	11 589	11 836	11 553	11 499	7 244	22 229	22 473	11 661	13 205	12 075	12 154	10 177
6.	Cipru	22 014	25 265	19 883	32 850	18 145	31 883	41 464	26 315	31 297	39 574	28 109	23 676
7.	Croația	11 716	10 397	11 847	13 572	10 187	18 010	17 946	15 740	15 317	14 162	14 039	15 581
8.	Danemarca	58 965	51 673	52 486	55 857	42 688	72 228	72 483	56 446	57 073	54 824	47 342	50 531
9.	Estonia	10 124	11 361	9 404	11 029	7 023	17 643	17 573	8 098	12 000	9 067	10 684	8 110
10.	Finlanda	43 196	40 608	40 045	43 254	31 202	51 280	50 457	43 223	40 098	41 785	34 373	34 032
11.	Franța	36 790	28 420	30 721	32 713	25 243	46 725	49 829	34 714	28 550	34 354	28 515	35 978
12.	Germania	43 030	32 388	33 551	32 464	20 749	53 905	56 746	41 176	38 746	42 629	35 819	35 173
13.	Grecia	28 113	24 407	21 701	28 770	20 111	31 049	39 496	23 419	24 360	25 151	27 068	26 018
14.	Irlanda	44 695	40 826	33 230	41 625	26 807	50 400	59 653	41 551	47 960	47 833	42 531	35 412
15.	Italia	30 605	28 776	28 358	32 687	22 200	40 337	50 934	35 307	:	32 290	35 835	31 405
16.	Letonia	7 742	8 297	7 797	9 505	5 820	14 472	17 669	7 340	9 956	6 849	8 117	6 645
17.	Lituania	7 130	6 464	6 288	6 610	4 368	10 940	13 040	7 770	9 117	7 334	7 439	5 614
18.	Luxemburg	46 762	35 685	38 317	45 593	29 625	63 096	81 615	48 408	:	70 031	56 088	51 609
19.	Malta	19 311	16 135	17 191	23 123	14 582	25 782	29 775	26 833	:	17 644	19 345	20 233
20.	Marea Britanie	35 889	38 524	26 828	33 525	19 683	47 246	68 694	33 287	37 246	33 022	33 071	27 594
21.	Olanda	45 305	43 193	33 814	41 863	25 620	54 361	58 850	47 630	47 212	47 434	39 076	36 789
22.	Polonia	10 087	9 256	9 172	9 516	7 639	18 846	17 731	10 508	12 849	10 184	9 712	9 168
23.	Portugalia	14 326	14 695	15 551	22 273	12 920	30 255	36 879	23 893	:	25 987	17 386	28 423
24.	România	5 808	5 253	5 375	6 340	3 526	10 672	15 286	5 193	6 342	6 339	5 689	4 652
25.	Slovacia	10 086	9 788	9 841	9 633	6 342	20 187	18 276	10 725	10 176	8 714	9 908	8 240
26.	Slovenia	19 417	18 377	19 580	20 461	16 372	30 474	30 218	22 422	24 099	23 425	23 394	24 200
27.	Spania	28 868	25 642	22 715	27 856	19 302	35 092	45 593	30 204	29 762	29 313	29 328	24 452
28.	Suedia	37 867	35 714	39 809	33 688	29 771	46 866	50 936	37 706	37 471	32 518	33 151	35 777
29.	Ungaria	9 735	7 991	8 752	10 059	6 602	17 312	19 967	9 022	10 446	9 749	7 930	9 355

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379]. (Conform Anchetei structurale a salariilor, ultimele date disponibile sunt din anul 2010).

Tab. A11. Cauzele pentru care populația inactivă cu vârsta de 20-64 ani nu se află în căutarea unui loc de muncă, %

N. o.	Țările	2009								2013							
		Sunt în așteptarea rezultatului privind angajarea	Incapacitate de muncă sau boală	Responsabilități familiale sau personale	Asistența copiilor sau a adulților aflați în incapacitate	Studiile sau formarea profesională	Vârsta de pensionare	Lipsa locurilor de muncă disponibile	Alte cauze	Sunt în așteptarea rezultatului privind angajarea	Incapacitate de muncă sau boală	Responsabilități familiale sau personale	Asistența copiilor sau a adulților aflați în incapacitate	Studiile sau formarea profesională	Vârsta de pensionare	Lipsa locurilor de muncă disponibile	Alte cauze
1.	UE - 28	0,6	17,1	10,1	12,0	14,4	27,5	5,1	13,2	0,6	19,1	8,7	12,3	16,5	22,9	7,1	12,9
2.	Austria	2,8	11,6	13,7	12,1	11,9	43,0	0,5	4,3	2,9	15,2	11,4	11,0	13,6	41,7	0,8	3,5
3.	Belgia	:	16,2	16,1	3,6	17,6	19,3	9,2	17,9	:	21,0	12,6	2,4	19,9	19,7	6,6	17,9
4.	Bulgaria	0,9	18,8	10,8	10,5	13,3	26,7	13,4	5,6	1,1	17,5	10,0	9,7	16,4	22,5	16,6	6,2
5.	Republica Cehă	0,2	4,3	0,4	21,2	20,6	50,1	0,8	2,3	0,9	4,4	0,7	22,0	21,7	47,5	0,8	2,0
6.	Cipru	:	16,9	33,4	14,0	15,7	12,0	5,2	2,8	:	19,1	24,5	13,1	16,5	13,4	9,1	4,3
7.	Croația	0,5	9,5	15,3	3,5	17,8	43,8	7,1	2,4	1,0	10,8	14,3	3,7	17,5	40,8	9,3	2,6
8.	Danemarca	:	39,5	2,9	1,9	18,0	30,1	0,6	6,8	:	41,2	2,7	2,1	24,1	22,2	0,6	7,0
9.	Estonia	:	27,9	3,0	23,0	18,2	19,5	6,5	1,8	:	29,5	3,8	21,9	19,3	18,2	5,1	2,3
10.	Finlanda	1,6	23,4	1,6	11,1	15,3	34,6	5,7	:	0,9	25,0	1,6	11,9	17,6	25,6	6,6	:
11.	Franța	:	1,3	1,3	2,0	2,9	85,6	1,3	5,6	:	16,6	:	11,7	17,7	35,4	3,9	14,7
12.	Germania	:	14,1	10,5	11,9	18,5	30,2	2,7	12,0	:	17,6	7,9	13,3	20,0	23,3	2,5	15,5
13.	Grecia	:	7,8	22,2	6,9	15,7	24,1	0,8	22,5	:	8,4	15,3	6,5	15,3	30,7	2,4	21,3
14.	Irlanda	4,1	22,4	7,3	14,7	16,7	:	24,7	9,9	0,5	22,4	19,9	18,0	18,8	10,2	5,3	5,0
15.	Italia	1,9	7,4	8,2	13,4	14,2	19,4	10,9	24,6	1,8	7,3	9,4	11,6	15,4	16,1	14,9	23,5
16.	Letonia	1,5	20,7	7,6	11,7	16,2	23,4	13,8	5,0	1,2	21,3	11,9	8,2	18,2	23,2	11,4	4,6
17.	Lituania	:	28,0	6,4	9,4	21,3	18,9	5,7	10,0	:	30,3	5,7	8,1	22,8	22,4	3,5	7,1
18.	Luxemburg	:	11,5	17,9	12,1	20,2	25,3	1,5	11,3	:	10,8	19,6	6,2	27,5	25,5	1,5	8,6
19.	Malta	:	8,4	40,8	10,1	6,6	19,0	0,7	14,2	:	10,0	30,5	13,2	8,5	20,3	1,7	15,7
20.	Marea Britanie	:	30,0	3,8	25,8	10,0	22,2	0,7	7,6	:	29,6	4,5	26,0	11,0	20,2	0,6	8,2
21.	Olanda	:	34,3	4,9	12,4	10,2	16,8	3,9	17,5	:	39,8	3,2	9,2	12,1	15,9	7,4	12,4
22.	Polonia	0,2	24,2	9,8	11,4	14,4	30,6	5,8	3,6	0,2	23,5	10,3	12,2	14,4	28,5	7,9	3,1
23.	Portugalia	:	14,7	17,7	4,9	19,9	30,5	1,2	11,1	:	28,5	7,1	6,5	19,9	15,4	15,7	6,1
24.	România	:	14,6	14,0	2,3	16,0	16,5	5,4	31,0	:	14,4	17,0	3,2	15,9	17,7	10,8	20,9
25.	Slovacia	:	20,9	2,1	20,0	21,8	33,1	1,9	:	:	21,3	2,0	20,8	22,0	32,5	1,2	:
26.	Slovenia	0,6	20,0	8,9	2,0	20,6	40,1	3,6	4,2	0,6	13,9	7,8	2,5	19,5	47,2	4,5	4,0
27.	Spania	0,6	23,7	25,2	11,2	13,4	7,9	5,7	12,3	0,4	26,7	20,3	9,3	16,1	8,5	9,2	9,4
28.	Suedia	0,3	46,2	0,6	5,3	21,9	12,8	2,3	10,5	0,2	42,9	0,3	5,8	25,7	11,4	3,0	10,5
29.	Ungaria	1,0	19,0	1,4	14,5	16,5	33,5	6,5	7,5	1,5	19,6	1,5	15,8	16,5	29,8	8,1	7,1

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379].

Anexa 12.

Tab. A12. Nivelul salariului mediu anual, în funcție de studii, al angajaților cu vârsta de 18-64 ani în țările UE în perioada 2009 – 2012

N. o.	Țara	2009			2012		
		Angajați cu studii primare și secundare	Angajați cu studii profesionale și de colegiu	Angajați cu studii superioare	Angajați cu studii primare și secundare	Angajați cu studii profesionale și de colegiu	Angajați cu studii superioare
1.	UE - 28	:	:	:	12 484	15 187	21 710
2.	Austria	16 634	21 276	25 684	18 712	23 517	27 786
3.	Belgia	16 675	20 167	25 445	15 915	20 803	26 281
4.	Bulgaria	2 072	3 233	4 445	1 859	3 150	4 271
5.	Republica Cehă	6 201	7 802	10 258	6 759	8 100	10 873
6.	Cipru	14 732	16 881	23 548	14 457	16 938	23 568
7.	Croația	:	:	:	4 097	5 657	8 785
8.	Danemarca	23 266	26 360	30 883	24 273	27 671	33 124
9.	Estonia	5 290	6 340	8 775	4 820	5 969	8 832
10.	Finlanda	19 693	21 262	27 287	20 925	22 269	29 373
11.	Franța	17 522	19 878	25 200	18 158	20 146	26 349
12.	Germania	15 745	18 952	24 660	15 944	19 962	25 601
13.	Grecia	9 706	11 800	17 600	7 100	8 799	13 234
14.	Irlanda	18 680	23 769	32 122	16 097	18 956	25 660
15.	Italia	14 063	17 999	23 867	14 105	17 867	23 274
16.	Letonia	4 220	5 749	8 665	3 312	4 471	7 052
17.	Lituania	3 502	4 771	7 679	3 138	4 291	6 790
18.	Luxemburg	25 567	32 765	46 422	26 041	34 237	47 352
19.	Malta	10 118	13 507	17 124	10 828	13 565	18 143
20.	Marea Britanie	13 411	16 945	23 229	15 402	19 038	26 547
21.	Olanda	18 259	20 671	26 031	18 641	20 660	26 019
22.	Polonia	3 938	5 070	8 158	3 859	4 956	7 798
23.	Portugalia	7 930	10 451	17 277	7 725	9 865	14 946
24.	România	1 555	2 462	4 440	1 379	2 303	3 973
25.	Slovacia	4 645	5 858	7 709	5 459	7 189	9 041
26.	Slovenia	10 372	12 123	16 486	10 137	12 035	16 644
27.	Spania	11 600	14 192	19 223	10 087	12 571	17 874
28.	Suedia	20 399	22 172	25 344	23 674	26 049	28 834
29.	Ungaria	3 820	4 853	6 849	3 424	4 868	6 837

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379]. (Ultimele date disponibile sunt din anul 2012)

Tab. A13. Activități și sprijin oferite persoanelor participante la politici pe piața muncii în perioada 2009 – 2013 (raportate în procente la 100 de persoane care doresc să muncească)

N. o.	Țările	2009								2013							
		Servicii relative pe piața muncii	Instruire profesională	Stimulente pentru angajare	Servicii de reabilitare	Crearea de noi locuri de muncă	Suport pentru crearea propriei afaceri	Asigurarea unui venit în absența unui loc de muncă	Prepensionare	Servicii relative pe piața muncii	Instruire profesională	Stimulente pentru angajare	Servicii de reabilitare	Crearea de noi locuri de muncă	Suport pentru crearea propriei afaceri	Asigurarea unui venit în absența unui loc de muncă	Prepensionare
1.	UE – 28	8,4	9,9	11,7	3,3	2,1	2,2	45,0	2,8	:	:	:	:	:	:	:	:
2.	Austria	4,8	18,6	11,4	2,5	1,2	0,6	44,9	7,8	8,5	17,7	4,2	2,6	1,4	0,5	39,5	7,1
3.	Belgia	52,1	22,0	18,5	6,6	5,0	0,2	121,1	37,1	48,1	18,8	20,5	6,7	4,4	0,9	95,4	29,3
4.	Bulgaria	:	1,2	1,5	0,2	8,5	0,5	24,3	:	:	0,5	0,4	0,0	2,6	:	16,8	:
5.	Republica Cehă	:	:	1,3	4,8	2,1	0,6	35,0	:	:	:	:	:	1,2	0,7	19,4	:
6.	Cipru	:	0,7	9,1	0,7	:	:	38,7	:	:	:	:	:	:	:	:	:
7.	Croația	:	:	:	:	:	:	:	:	:	1,2	0,6	0,3	0,9	0,2	17,6	:
8.	Danemarca	6,2	19,9	9,4	20,4	:	:	38,7	14,6	4,2	14,2	13,7	16,0	:	:	38,6	7,2
9.	Estonia	0,6	1,8	:	:	:	0,2	27,6	:	0,8	3,7	1,5	:	0,1	0,5	13,4	:
10.	Finlanda	0,6	12,1	5,1	2,4	3,6	1,3	:	12,8	0,5	16,4	5,2	2,6	4,5	1,1	55,8	6,9
11.	Franța	51,1	16,4	10,3	:	6,5	4,5	70,3	0,7	55,5	14,2	7,9	:	6,2	5,4	71,2	0,2
12.	Germania	6,4	18,4	4,8	0,8	5,4	2,7	77,5	1,7	:	22,4	2,8	0,8	3,5	1,7	61,1	1,9
13.	Grecia	:	0,3	10,9	:	:	4,3	45,9	:	:	:	:	:	:	:	:	:
14.	Irlanda	:	14,8	0,6	0,9	6,6	1,5	105,6	2,0	:	:	:	:	:	:	:	:
15.	Italia	:	16,6	10,6	:	0,4	:	20,8	5,6	:	:	9,2	:	0,2	:	20,2	4,5
16.	Letonia	:	1,4	0,6	:	1,5	:	18,7	:	:	2,0	0,9	:	2,7	0,1	11,1	:
17.	Lituania	:	1,7	:	1,1	0,8	:	21,8	:	0,1	0,4	2,8	2,1	1,9	:	14,3	:
18.	Luxemburg	:	2,3	43,4	:	4,0	:	54,5	4,1	:	:	:	:	:	:	:	:
19.	Malta	:	2,0	0,3	:	0,4	:	41,0	:	:	:	:	:	:	:	:	:
20.	Marea Britanie	:	0,5	0,8	:	:	:	34,2	:	:	:	:	:	:	:	:	:
21.	Olanda	32,3	23,3	8,6	21,1	:	:	85,5	:	18,4	16,5	6,9	14,9	:	:	79,8	:
22.	Polonia	0,1	0,6	5,6	18,9	0,3	1,9	12,0	4,9	:	:	:	:	:	:	:	:
23.	Portugalia	:	12,9	13,0	1,5	3,9	1,0	53,3	4,9	:	6,1	4,6	0,5	2,2	0,8	32,1	1,1
24.	România	:	0,7	2,0	:	0,6	:	24,2	:	:	1,3	2,2	:	0,2	:	11,3	:
25.	Slovacia	:	0,2	3,3	0,7	4,9	6,6	12,3	13,8	:	0,1	6,1	2,4	2,5	5,1	9,160,5	5,2
26.	Slovenia	:	27,2	2,1	:	2,5	3,3	45,9	:	0,3	2,3	1,5	:	2,2	2,1	23,2	:
27.	Spania	0,4	7,4	40,2	1,2	:	6,4	46,6	:	:	:	:	:	:	:	:	:
28.	Suedia	10,3	1,4	16,0	6,6	:	0,4	48,0	:	12,9	3,6	24,8	8,9	:	0,5	41,4	:
29.	Ungaria	:	1,8	8,6	:	6,3	0,2	41,3	:	:	1,8	28,6	:	7,5	0,2	32,1	:

Sursa: Elaborat de autor în baza statisticii Uniunii Europene [379].(Ultimele date disponibile sunt din anul 2013)

Anexa 14.

Tab. A14. Indicatori ce caracterizează forța de muncă din Republica Moldova în funcție de nivelul de instruire și pe regiuni geografice în perioada 2009 – 2014

Indicatorii	Nivel de instruire	2009					2014				
		Total pe republică	Mun. Chișinău	Regiunea Nord	Regiunea Centru	Regiunea Sud	Total pe republică	Mun. Chișinău	Regiunea Nord	Regiunea Centru	Regiunea Sud
Rata de activitate	TOTAL										
	Superior	65,9	67,8	64,3	65,8	61,6	60,2	65,0	57,4	55,9	51,0
	Mediu de specialitate	55,3	57,9	54,7	53,5	54,6	46,7	46,5	47,8	47,1	45,1
	Secundar profesional	54,3	66,1	49,8	53,7	50,4	48,7	58,8	47,8	48,8	42,6
	Liceal	38,2	43,3	36,6	40,0	31,3	37,3	44,6	40,2	33,2	30,2
	Gimnazial	28,1	23,2	25,1	31,4	29,2	30,3	27,8	34,2	30,4	26,0
	Primar sau fără școală	5,2	2,1	4,8	5,2	7,0	5,7	1,6	8,1	3,9	5,0
Rata de ocupare	Superior	62,2	63,2	61,2	63,0	58,9	57,8	62,2	55,4	54,4	49,1
	Mediu de specialitate	52,1	53,0	51,8	51,0	52,5	44,9	43,0	46,5	46,1	44,0
	Secundar profesional	50,4	59,3	46,9	50,0	47,8	47,0	55,4	46,9	47,3	40,8
	Liceal	35,8	39,2	35,0	38,0	29,0	35,7	41,3	39,1	32,1	28,9
	Gimnazial	26,0	20,1	23,5	28,8	27,8	29,1	24,6	33,5	29,2	25,1
	Primar sau fără școală	5,1	2,1	4,6	5,1	6,8	5,6	1,2	8,1	3,7	5,0
Rata șomajului	Superior	5,7	6,8	4,8	4,2	4,3	3,9	4,4	3,4	2,7	3,7
	Mediu de specialitate	5,7	8,5	5,2	4,7	3,8	3,8	7,6	2,6	2,0	2,6
	Secundar profesional	7,1	10,3	5,9	7,0	5,2	3,4	5,7	1,9	3,1	4,2
	Liceal	6,2	9,5	4,3	4,9	7,2	4,3	7,4	2,7	3,2	4,0
	Gimnazial	7,3	13,3	6,3	8,2	4,5	4,0	11,2	2,1	4,1	3,5
	Primar sau fără școală	3,3	;	4,2	2,9	2,9	1,4	23,0	...	4,6	...

Sursa: Elaborat de autor în baza informațiilor BNS.

Tab. A15. Structura și caracteristicile sindicatelor în principalele țări europene

Țara	Structura sindicatelor	Caracteristici definitorii
Belgia	Există trei sindicate apreciate ca reprezentative: sindicatul creștin, sindicatul socialist și sindicatul liberal.	Conform legii, organizațiile sunt obligate să recunoască sindicatele respective.
Danemarca	Activează peste 70 sindicate care cooperează în câteva organizații centrale. Cea mai mare organizație este Confederația Daneză a Sindicatelor, care reprezintă 2/3 din forța de muncă din sectorul privat și public, care are legături strânse cu partidul Social Democrat.	Angajații sunt liberi să se asocieze sau nu în sindicate. Conform legii, angajații au dreptul de a fi membri ai unor organizații relevante pentru exercitarea meseriei lor.
Franța	Există cinci sindicate naționale multiprofesionale și anume: Confédération Generale du Travail, Confédération Française des Travailleurs, Force Ouvrière, Confédération Generale des cadres și Confédération des Travailleurs Chrétiens. Deși sindicatele și partidele politice sunt independente, legăturile între ele sunt puternice.	Libertatea de asociere în sindicate este un drept constituțional. Organizațiile, conform legii, trebuie să negocieze anual aspecte ca: salarizarea, timpul de muncă, pregătirea angajaților, dar nu există nici o obligație privind ajungerea la o înțelegere.
Germania	Sindicatele se prezintă sub forma asociațiilor de ramură. La rândul său sindicatele de ramură au fost unite în două confederații: Deutsche Gewerkschaftsbund și Christliche Gewerkschaftsbund	Participarea la sindicate este garantată prin lege, dar indivizii au posibilitatea de a nu face parte din sindicate. O asociație se bucură de protecție constituțională și are dreptul de a se angaja la negocieri colective.
Italia	Există trei sindicate care susțin că sunt independente din punct de vedere politic. Cu toate acestea, cel mai mare dintre ele, Confederazione generale Italiana del Lavoro are o orientare de stânga, Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori are orientare creștin – democratică, iar Unione Italiana del Lavoro are orientare social – democratică și republicană.	Legea prevede dreptul angajaților de a participa la un sindicat și de a face grevă, dar aceasta nu înseamnă obligativitatea părților de a negocia și de a ajunge la o înțelegere.
Olanda	Sindicatele care cuprind toate profesiile sunt reunite în trei federații: federația generală a muncitorilor, Federația sindicatelor muncitorilor național – creștini și Consiliul pentru managerii de la nivel mediu.	Sindicatele pot să se înființeze potrivit principiului de liberă asociere a angajaților, dar nu sunt obligații legale privind negocierea colectivă.
Spania	Sindicatele sunt organizații politice și ideologice. Principalele sindicate sunt Comisiones Obreras care se identifică cu ideologia marxistă și Union General de Trabajadores, asociată cu socialiștii.	Constituția prevede dreptul de asociere la sindicate. Acestea au drepturi și răspund pentru fapte care sunt de competența lor.
Marea Britanie	Există o confederație națională a sindicatelor (Trades Union Congress) care reprezintă 73 sindicate individuale și constituie un forum în care sindicatele afiliate discută și își stabilesc politica.	Angajații sunt liberi să se asocieze în sindicate, dar nu există nici o prevedere legală care să-i oblige pe patroni să recunoască sindicatele.

Sursa: [15; p. 316].

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA**CHESTIONAR ADRESAT****CONDUCĂTORILOR ȘI SPECIALIȘTILOR
SUBDIVIZIUNII DE RESURSE UMANE
SAU PERSOANELOR RESPONSABILE CU PROBLEMELE
DE PERSONAL
DIN CADRUL ORGANIZAȚIILOR**

Stimate domn (doamnă),

În scopul identificării problemelor cu care se confruntă agenții economici din Republica Moldova în materie de resurse umane, precum și al diagnosticării managementului resurselor umane în organizațiile autohtone, **Academia de Studii Economice din Moldova** efectuează o cercetare sociologică cu tema: **“Dimensiunile managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor din Republica Moldova”** ce urmărește perfecționarea și consolidarea standardelor internaționale în domeniul în cauză din țara noastră.

Studiul este adresat managerului/conducătorului sau altui specialist al subdiviziunii de resurse umane din cadrul organizațiilor mari sau persoanelor responsabile de resurse umane din cadrul organizațiilor mici și mijlocii. Suntem absolut convinși că informația și opiniile Dvs. vor fi suficient de relevante pentru studiul nostru. De aceea, Vă rugăm ca să ne ajutați să le obținem prin răspunsurile Dvs. sincere și reale.

Pentru a completa chestionarul citiți cu atenție întrebările și toate variantele de răspuns, luând în cerculeț cifra variantei care corespunde opiniei dumneavoastră. La întrebările fără variante de răspuns, Vă rugăm, să ne oferiți răspunsul dvs.

Mulțumim pentru colaborare

I. Denumirea organizației _____**II. Locul amplasării organizației:**

1. mun. Chișinău;
2. mun. Bălți;
3. Centru raional;
4. Mediu rural.

III. Domeniul de activitate al organizației:

1. Industrie;
2. Agricultură;
3. Transporturi și comunicații;
4. Construcții;
5. Comerț;
6. Hoteluri și restaurante;
7. Activități financiare;
8. Altele _____

IV. Numărul de angajați în cadrul organizației _____**ÎNTREBĂRI PENTRU ORGANIZAȚIILE A CĂRUI NUMĂR DEPĂȘEȘTE 75 DE ANGAJAȚI****V. Numărul de specialiști ce activează în subdiviziunea de resurse umane** _____**VI. Studiile deținute de persoanele ce activează în subdiviziunea de resurse umane:**

N. o.	Studiile deținute	Nr. de persoane
1.	Studii în domeniul managementului resurselor umane	
2.	Studii economice	
3.	Studii juridice	
4.	Studii tehnice	
5.	Studii psihologice	
6.	Studii filologice	
7.	Studii pedagogice	
8.	Studii administrative	
9.	Altele	

VII. În afară de subdiviziunea Dvs. există și alte subdiviziuni în organizație care se ocupă de problemele de personal?

1. Da;
2. Nu;
3. Nu știu

Atenție! La întrebarea VIII răspund doar acei care au ales varianta „Da” la întrebarea nr. VII.

VIII. Care sunt subdiviziunile care se mai ocupă de problemele de personal în cadrul organizației?

1. Serviciul de salarizare;
2. Serviciul de normare și organizare a muncii;
3. Serviciul de protecție a muncii;
4. Altele (indicați-le) _____

IX. Evaluarea generală a managementului resurselor umane în cadrul organizației. (Evaluarea fiecărei caracteristici se face de la 1 la 5, în care „1” este aprecierea cea mai slabă, iar „5” - cea mai bună. Pentru fiecare caracteristică a MRU se bifează în dreptul calificativului).

N. o.	Caracteristici generale ale MRU	1	2	3	4	5
1.	Perceperea resurselor umane ca mijloc de obținere a avantajelor competitive.					
2.	Specialiștii subdiviziunii de resurse umane au urmat programe de instruire în domeniul managementului resurselor umane.					
3.	Cooperarea între subdiviziunea de resurse umane și managerii celorlalte subdiviziuni privind administrarea resurselor umane.					
4.	Aprecierea valorii și importanței activităților desfășurate de subdiviziunea de resurse umane de managerii altor subdiviziuni.					
5.	Responsabilitatea managementului resurselor umane în organizație revine subdiviziunii de resurse umane.					
6.	Responsabilitatea managementului resurselor umane în organizație revine managerilor subdiviziunilor din cadrul organizației.					
7.	Activitățile desfășurate de subdiviziunea de resurse umane contribuie la realizarea obiectivelor organizației Dvs.					
8.	Activitățile desfășurate de subdiviziunea de resurse umane contribuie la sporirea eficacității organizaționale.					
9.	Subdiviziunea de resurse umane este preocupată de nevoile angajaților organizației.					
10.	Subdiviziunea de resurse umane participă la elaborarea strategiilor organizaționale.					
11.	Subdiviziunea de resurse umane participă la elaborarea proceselor, metodelor și instrumentelor specifice managementului resurselor umane.					
12.	Subdiviziunea de resurse umane contribuie la sporirea angajamentului angajaților în activitățile lor profesionale.					
13.	Subdiviziunea de resurse umane participă la implementarea schimbărilor organizaționale.					
14.	Subdiviziunea de resurse umane are susținere deplină din partea managementului superior al organizației.					
15.	Subdiviziunea de resurse umane are popularitate în rândul angajaților organizației.					

ÎNTREBĂRI PENTRU ORGANIZAȚIILE A CĂRUI NUMĂR DE ANGAJAȚI ESTE DE PÂNĂ LA 75 PERSOANE

X. Cine se preocupă de problemele de resurse umane în cadrul organizației?

1. Specialistul pe probleme de personal;
2. Conducătorul organizației;
3. Vice directorul organizației;
4. Contabilul șef;
5. Economistul șef;
6. Alta (indicați)

XI. Persoana responsabilă cu problemele de personal:

1. Are studii superioare în domeniul managementului resurselor umane;
2. A studiat disciplina „Managementul resurselor umane” la facultate;
3. A urmat cursuri de perfecționare în domeniul managementului resurselor umane;
4. Nu are nici o pregătire profesională în domeniul dat.

XII. În raport cu celelalte domenii, managementul resurselor umane este considerat un domeniu important pentru organizația Dvs.?

1. Foarte important;
2. Important;
3. Relativ important;
4. Mai puțin important;
5. Nu prezintă interes.

XIII. Care este atitudinea patronului față de managementul resurselor umane?

1. Foarte bună;
2. Bună;
3. Relativ bună;
4. Mai puțin bună.

ÎNTREBĂRI PENTRU TOATE ORGANIZAȚIILE RESPONDENTE**XIV. Din activitățile specifice managementului resurselor umane prezentate în tabel, indicați trei activități care sunt prioritare la moment pentru organizație și trei activități cărora organizația nu le acordă sau le acordă puțină importanță.**

N. o.	Activitățile din domeniul managementului resurselor umane	Activități prioritare pentru organizație	Activități ce nu prezintă interes organizației
1.	Organizarea personalului (structura organizatorică, descrierea și specificația posturilor, normarea muncii)		
2.	Asigurarea cu personal (planificare, recrutarea și selecția personalului)		
3.	Dezvoltarea profesională a personalului. Cariera profesională a angajaților		
4.	Evaluarea performanțelor profesionale		
5.	Recompensarea personalului		
6.	Securitatea și sănătatea în muncă. Condițiile fizice și psihice de muncă.		
7.	Relațiile cu angajații (comunicare, implicare și participare, relațiile cu sindicatele)		
8.	Asigurarea șanselor egale tuturor angajaților		
9.	Elaborarea și reajustarea strategiilor și politicilor de personal		
10.	Informatizarea sistemului de resurse umane în organizație		
11.	Mentținerea angajaților – cheie în organizație		

XV. Pentru care categorii de angajați, întâmpinați, de obicei, probleme în procesul de atragere a candidaților?

1. Muncitori necalificați;
2. Muncitori calificați;
3. Persoane cu studii superioare;
4. Manageri de nivel inferior;
5. Manageri de nivel mediu;
6. Alții _____

XVI. Cum credeți, care sunt problemele ce pun în dificultate atragerea de noi candidați în organizație?

1. Lipsa forței de muncă cu calificarea necesară;
2. Lipsa unei politici de recrutare a candidaților la nivelul organizației;
3. Nivelul redus al salariului oferit;
4. Dificultatea identificării persoanelor cu calificarea necesară;
5. Condițiile de muncă aferente posturilor din cadrul organizației;
6. Altele _____

XVII. Ce metode de recrutare aplicați în procesul de atragere a candidaților? Indicați pe categorii de angajați, bifând în dreptul metodelor utilizate.

N. o.	Metode de recrutare aplicate	Personal auxiliar	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Plasarea anunțurilor de recrutare în ziare și reviste				
2.	Plasarea anunțurilor pe site-urile specializate de recrutare				
3.	Plasarea anunțurilor pe pagina web a organizației				
4.	Rețeaua de cunoștințe				
5.	Acorduri încheiate cu instituțiile de învățământ				
6.	Agențiile private de recrutare				
7.	Agențiile teritoriale de ocupare a forței de muncă				
8.	Firmele de head hunting				
9.	Târgul locurilor de muncă				
10.	Altele				

XVIII. Ce acțiuni ar trebui să inițieze organizația Dvs. în vederea îmbunătățirii activității de recrutare?

1. Diversificarea metodelor de recrutare;
2. Elaborarea unei politici de recrutare a personalului;
3. Dezvoltarea brandului de angajator;
4. Angajarea unui specialist în domeniul recrutării și selecției personalului;
5. Altele _____

XIX. Cum credeți, aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană ar putea crea probleme legate de asigurarea organizației Dvs. cu resursele umane necesare?

1. Da;
2. Nu;
3. Nu știu

Atenție! La întrebarea XX răspund doar acei care au ales varianta „Da” la întrebarea XIX.

XX. Cu ce probleme s-ar putea confrunta organizația Dvs. ?

1. Dificultatea atragerii candidaților cu competențe profesionale înalte pentru ocuparea posturilor vacante;
2. Migrația forței de muncă în țările cu un nivel de trai mai înalt va pune în dificultate procesul de recrutare;
3. Plecarea benevolă a angajaților din organizație în eventualitatea găsirii unui nou loc de muncă în străinătate;
4. Necesitatea de a atrage candidați din alte țări pentru a acoperi necesarul de personal în organizație;
5. Altele _____

XXI. Care din criterii le de selecție prezentate în tabel le folosiți pentru fiecare categorie de angajați în vederea alegerii celor mai buni candidați? Indicați pe categorii de angajați, bifând în dreptul criteriilor de selecție aplicate.

N. o.	Criteriile de selecție	Personal auxiliar	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Nivelul de cultură generală				
2.	Competențe profesionale				
3.	Competențe IT				
4.	Abilități profesionale				
5.	Abilități organizatorice				
6.	Abilități de comunicare				
7.	Studiile				
8.	Experiența în muncă				
9.	Simțul responsabilității				
10.	Calitățile de lider				
11.	Cunoașterea limbilor străine				
12.	Motivația persoanei				
13.	Creativitatea persoanei				
14.	Permis de conducere auto				
15.	Vârsta				

XXII. Care din instrumentele prezentate, le folosiți în procesul de selecție a candidaților? Indicați pe diferite categorii de posturi, bifând în dreptul instrumentelor de selecție aplicate.

N. o.	Instrumente de selecție aplicate candidaților	Posturi auxiliare	Posturi de execuție (muncitori)	Posturi de specialitate	Posturi manageriale
1.	Curriculum Vitae (CV)				
2.	Scrisoarea de intenție (motivare)				
3.	Testarea psihologică de selecție				
4.	Interviul de selecție				
5.	Perioada de probă (încercare)				
6.	Examenul medical				
7.	Referințe din partea altor persoane				
8.	Test de evaluare a cunoștințelor profesionale				
9.	Testul grafologic				
10.	La indicația conducătorului organizației				

XXIII. Ce deficiențe observați cel mai frecvent la tinerii angajați, absolvenți recenti ai instituțiilor de învățământ? Indicați pe categorii de angajați, bifând în dreptul deficiențelor tinerilor angajați.

N. o.	Deficiențele întâlnite la tinerii angajați	Personal auxiliar	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Dificultatea de adaptare în organizație				
2.	Nivelul redus de cultură generală				
3.	Lipsa cunoștințelor profesionale				
4.	Existența unui decalaj mare dintre cunoștințele profesionale deținute și cele solicitate de organizație				
5.	Lipsa devotamentului față de muncă				
6.	Lipsa abilităților profesionale elementare				

XXIV. Apreciați de la 1 la 10 indicatorii cu referire la instruirea profesională a angajaților în cadrul organizației prezentați în următorul tabel în care prin „1” se acordă calificativul cel mai mic, iar prin „10” calificativul cel mai mare.

N. o.	Indicatorii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Volumul resurselor financiare alocate instruirii angajaților										
2.	Eficacitatea programelor de instruire frecventate de angajații organizației										
3.	Nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue.										
4.	Calitatea programelor de instruire profesională continuă oferite de centrele specializate.										
5.	Nivelul de profesionalism al formatorilor în procesul de instruire										

XXV. Unde are loc instruirea profesională a angajaților organizației? Indicați pe categorii de angajați, bifând locul desfășurării instruirii profesionale.

N. o.	Locul desfășurării instruirii profesionale	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	La locul de muncă.			
2.	În centrul de instruire din cadrul organizației.			
3.	În centre specializate de instruire din țară.			
4.	În instituțiile de învățământ superior din țară.			
5.	În centre de instruire din străinătate.			

XXVI. Care au fost obiectivele programelor de instruire profesională? Indicați pe categorii de angajați, bifând obiectivele corespunzătoare.

N. o.	Obiectivele instruirii profesionale	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Aprofundarea cunoștințelor de cultură generală			
2.	Dezvoltarea competențelor profesionale			
3.	Înșușirea legislației naționale în domeniu			
4.	Înșușirea noilor abilități profesionale			
5.	Înșușirea unei limbi străine			
6.	În domeniul securității și sănătății muncii			

XXVII. Care au fost beneficiile obținute de organizația Dvs. în urma instruirii profesionale a angajaților?

1. Sporirea performanței în muncă;
2. Sporirea calității produselor și serviciilor oferite;
3. Reducerea fluctuației personalului;
4. Creșterea atașamentului față de organizație;
5. Sporirea motivației în muncă
6. Reducerea supravegherii din partea superiorilor;
7. Îmbunătățirea climatului organizațional;
8. Altele _____

XXVIII. În organizația Dvs. există un sistem de dezvoltare a carierei profesionale?

1. Da;
2. Nu;
3. Nu știu

Atenție! La întrebarea XXIX răspund doar acei care au ales varianta „Da” la întrebarea XXVIII.

XXIX. Sistemul de dezvoltare al carierei profesionale cuprinde:

1. Toți angajații organizației;
2. Specialiștii și managerii organizației;
3. Doar managerii organizației;
4. Angajații cu cel mai înalt potențial profesional indiferent de postul ocupat;
5. Alții _____

XXX. În organizația Dvs. există un sistem de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților?

1. Da;
2. Nu;
3. Nu știu

Atenție! La întrebarea XXXI răspund doar acei care au ales varianta „Da” la întrebarea XXX.

XXXI. La ce servesc rezultatele evaluării performanțelor profesionale ale angajaților?

1. Diferențierea salariilor de bază ale angajaților;
2. Acordarea de stimulente pentru performanțele obținute;
3. Promovarea angajaților la posturi ierarhic superioare;
4. Determinarea nevoilor de instruire profesională ale angajaților;
5. Concedierea angajaților cu performanțele cele mai slabe;
6. Altele _____

XXXII. Care sunt mecanismele de stabilire a salariilor în organizația Dvs. ?

1. Salariul este stabilit de patron;
2. În urma negocierilor dintre patron și salariat;
3. În urma negocierilor dintre patron și sindicate;
4. Este stabilit de specialiștii departamentului de resurse umane conform legislației în vigoare;
5. Altele _____

XXXIII. Care sunt criteriile luate în considerație la fixarea salariilor de bază ale angajaților?

Indicați câte trei criterii în ordinea importanței pentru fiecare categorie de angajați.

N. o.	Criteriile	Muncitori			Specialiști			Manageri		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.	Performanța în muncă									
2.	Efortul depus									
3.	Vechimea în muncă									
4.	Complexitatea și dificultatea postului									
5.	Abaterile disciplinare									
6.	Nivelul de participare la luarea deciziilor									
7.	Salariile organizațiilor concurente									
8.	Contribuția personală a angajatului									
9.	Competența angajatului									
10.	Nivelul de calificare al angajatului									

XXXIV. Ce alte forme de motivare a angajaților aplică organizația Dvs.? Indicați pe categorii de angajați, bifând în dreptul fiecărei forme de motivare financiară.

N. o.	Motivarea financiară a angajaților pentru rezultatele obținute	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Acordarea de stimulente lunare la salariul de bază			
2.	Acordarea de stimulente la sfârșitul semestrului			
3.	Acordarea de stimulente la sfârșitul anului			
4.	Acordarea unor salarii majorate			
5.	Acordarea unor premii unice			
6.	Altele			

XXXV. Care este atitudinea subdiviziunii de resurse umane față de sindicatele din cadrul organizației?

1. Nici o atitudine, deoarece nu există sindicate în cadrul organizației;
2. Mai puțin bună, deoarece sindicatele provoacă angajații la nemulțumiri față de raporturile de muncă din organizație;
3. Bună, deoarece se implică activ la elaborarea deciziilor legate de raporturile de muncă;
4. Ar fi mai bine dacă nu ar exista sindicate în cadrul organizației
5. Alta _____

XXXVI. Care sunt cele mai frecvente nemulțumiri în rândul angajaților? Indicați pe categorii de angajați, bifând în dreptul nemulțumirilor pe care le manifestă angajații.

N. o.	Nemulțumirile angajaților legate de:	Muncitori	Specialiști	Manageri
1.	Mărimea salariului			
2.	Condițiile de muncă			
3.	Programul de muncă			
4.	Atitudinea superiorilor față de subalterni			
5.	Necunoașterea exactă a sarcinilor de muncă din cadrul postului			
6.	Evaluarea incorectă a rezultatelor muncii angajatului			
7.	Inechități în acordarea creșterilor salariale			
8.	Conflictele frecvente între angajați			
9.	Stresul profesional			
10.	Limitarea participării angajaților în procesul decizional			
11.	Aplicarea incorectă a legislației muncii			
12.	Perioada acordării concediului anual de odihnă			

XXXVII. Cine sunt implicați în soluționarea nemulțumirilor angajaților?

1. Conducătorul organizației;
2. Managerul subdiviziunii de resurse umane;
3. Sindicatele din cadrul organizației;
4. Comisia creată în acest scop;
5. Comisia de etică a organizației;
6. Juristul organizației;
7. Alta _____

XXXVIII. Organizația Dvs. acordă consiliere psihologică angajaților săi?

1. Da;
2. Nu;
3. Nu știu

Atenție! La întrebarea XXXIX răspund acei care au ales varianta „Da” la întrebarea XXXVIII, iar cei care au ales varianta „Nu” răspund la întrebarea XL.

XXXIX. Cine acordă consiliere psihologică angajaților organizației?

1. Psihologul organizației;
2. Managerul departamentului de resurse umane;
3. Centru de consiliere psihologică cu care organizația a încheiat contract în vederea prestării serviciilor;
4. Psiholog din afara organizației care este invitat de fiecare dată când apare necesitatea;
5. Altele _____

XL. Pe viitor, organizația Dvs. ar putea angaja un psiholog în statele de personal pentru acordarea serviciilor de consiliere psihologică?

1. Da, deoarece tot mai mulți angajați se confruntă cu probleme de ordin psihologic;
2. Nu, deoarece nu se simte necesitatea unui astfel de specialist în organizație;
3. Nu, deoarece organizația este mică pentru a angaja un astfel de specialist;
4. Nu știu, deoarece decizia aparține conducătorului organizației;
5. Nu știu, deoarece depinde de evoluția situației financiare a organizației;
6. Altele _____

Tab. A17. Lista organizațiilor participante la sondaj

N. o.	Denumirea organizației	Forma juridică	Locul amplasării
1	2	3	4
1.	Fabrica Elemente de Construcție	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
2.	INTROSCOP	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
3.	ROHE Service	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
4.	Linella	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
5.	Fabrica de confecții „Ionel”	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
6.	ProCreditBank	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
7.	Efes Vitanta Moldova Brewery	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
8.	Academia de Studii Economice a Moldovei	Instituție Publică	mun. Chișinău
9.	Euro-Service	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
10.	Star Kebab	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
11.	Studio Moderna	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
12.	RED Union Fenosa	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
13.	Moldtelecom	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
14.	Bahor Lux	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
15.	Banca Națională a Moldovei	Instituție Publică	mun. Chișinău
16.	Trans-oil Group of Companies	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
17.	ImperImobil	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
18.	Aeroportul Internațional Chișinău	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
19.	Ben Host	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
20.	Avon Cosmetics Moldova		mun. Chișinău
21.	Professional Resurse Umane	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
22.	Comisia Electorală Centrală	Instituție Publică	mun. Chișinău
23.	Termocom	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
24.	Metro Cash Carry RM	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
25.	Victiana	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
26.	StarNet Management Grup	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
27.	Eximbank Gruppo Venetto	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
28.	Complex sportiv „SportPark”	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
29.	Floare – Carpet	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
30.	Centrul Informațional Agricol	Întreprindere de Stat	mun. Chișinău
31.	Mobiasbancă – Groupe	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
32.	Direcția Generală pentru statistică a mun. Chișinău	Instituție Publică	mun. Chișinău
33.	Farmaco	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
34.	Glass Container Company	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
35.	Club Fotbal „ZIMBRU”	Asociație Obștească	mun. Chișinău
36.	Sigma	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
37.	Cantina „Liceist”	Întreprindere de Stat	mun. Chișinău
38.	Combinatul Poligrafic	Întreprindere de Stat	mun. Chișinău
39.	Zorile	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
40.	Consiliul Suprem pentru Știință și Dezvoltarea Tehnologică a AȘM	Instituție Publică	mun. Chișinău
41.	Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic	Instituție Publică	mun. Chișinău
42.	IMSP Stația Zonală AMU „Centru”	Instituție Publică	mun. Chișinău

1	2	3	4
43.	Centrul Național de Transfuzie a sângelui	Instituție Publică	mun. Chișinău
44.	CRPII „Bunătate”	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
45.	Agro-Panfil	Gospodărie Țărănească	r-l. Dondușeni, s. Plopi
46.	Rom – Cris	Societate cu Răspundere Limitată	r-l. Dondușeni, s. Târnova
47.	IMSP Spitalul Raional Dondușeni	Instituție Publică	or. Dondușeni
48.	Centrul Stomatologic Raional Anenii Noi	Instituție Publică	or. Anenii Noi
49.	Icatex-pro	Societate cu Răspundere Limitată	or. Anenii Noi
50.	Centrul de Poștă Anenii Noi	Întreprindere de Stat	or. Anenii Noi
51.	Direcția reparații și construcții drumuri Bălți	Întreprindere Municipală	or. Bălți
52.	Direcția de troleibuze	Întreprindere Municipală	or. Bălți
53.	Spitalul Clinic Municipal Bălți	Instituție Publică	or. Bălți
54.	Icar Roșca	Întreprindere individuală	or. Briceni
55.	Banca de Economii, filiala Briceni	Societate pe Acțiuni	or. Briceni
56.	Cahul - gaz	Societate cu Răspundere Limitată	or. Cahul
57.	Centrul Regional Contact	Organizație non guvernamentală	or. Cahul
58.	Tricon	Societate pe Acțiuni	or. Cahul
59.	Călărași - Divin	Societate pe Acțiuni	or. Călărași
60.	Lantov - Prim	Societate cu Răspundere Limitată	or. Călărași
61.	VIGI	Societate cu Răspundere Limitată	or. Călărași
62.	Direcția Învățământ, Tineret și Sport	Instituție Publică	or. Glodeni
63.	Electrostrat	Societate cu Răspundere Limitată	or. Hâncești
64.	Centrul Medicilor de Familie Hâncești	Instituție Publică	or. Hâncești
65.	Maglia Est	Societate cu Răspundere Limitată	or. Hâncești
66.	Direcția pentru Statistică Ialoveni	Instituție Publică	or. Ialoveni
67.	AltNET-CC	Societate cu Răspundere Limitată	or. Ialoveni
68.	Sandriona	Societate cu Răspundere Limitată	or. Ialoveni
69.	Vinuri de Comrat	Societate pe Acțiuni	or. Comrat
70.	Uniunea Cooperativelor de Consum din Gagauzia Gaga		or. Comrat
71.	Basarabia - Agroexport	Societate cu Răspundere Limitată	or. Comrat
72.	Spitalul Raional Cimișlia	Instituție Publică	or. Cimișlia
73.	Valea Viilor	Societate cu Răspundere Limitată	r-l. Cimișlia, s. Valea Perjei
74.	KERAMIN GRUP	Societate cu Răspundere Limitată	or. Chișinău
75.	SUPRATEN	Societate pe Acțiuni	or. Chișinău
76.	Centrul Republican Experimental Protezare, Ortopedie și Reabilitare	Întreprindere de Stat	or. Chișinău
77.	Tabita com	Societate cu Răspundere Limitată	or. Florești
78.	PanClip	Societate cu Răspundere Limitată	or. Florești
79.	Mărculești Combi	Societate pe Acțiuni	r-l. Florești, s. Mărculești

1	2	3	4
80.	Apă – Canal Leova	Societate pe Acțiuni	or. Leova
81.	Universcoop Leova	Cooperativă de Consum	or. Leova
82.	Direcția Asistență Socială, Protecția Familiei și Copilului	Instituție Publică	or. Ocnița
83.	Stația de cale ferată Ocnița	Întreprindere de Stat	or. Ocnița
84.	Stația de întreținere a căii ferate Ocnița	Întreprindere de Stat	or. Ocnița
85.	Regia Apă Canal Orhei	Societate pe Acțiuni	or. Orhei
86.	Chateau Vartely	Societate cu Răspundere Limitată	or. Orhei
87.	Becad	Societate cu Răspundere Limitată	or. Rezina
88.	Rezinamontaj	Societate pe Acțiuni	or. Rezina
89.	Spitalul Raional Râșcani	Instituție Publică	or. Râșcani
90.	Drumuri Râșcani	Societate pe Acțiuni	or. Râșcani
91.	Centru de Sănătate Râșcani	Instituție Publică	or. Râșcani
92.	Forever	Societate cu Răspundere Limitată	or. Șoldănești
93.	Gemini Clothing Limited	Societate cu Răspundere Limitată	or. Șoldănești
94.	Centrul de Poștă Șoldănești	Întreprindere de Stat	or. Șoldănești
95.	Inspectoratul Fiscal de Stat Ștefan Vodă	Instituție Publică	or. Ștefan Vodă
96.	Spitalul Raional Ștefan Vodă	Instituție Publică	or. Ștefan Vodă
97.	Taraclia – Gaz	Societate cu Răspundere Limitată	or. Taraclia
98.	Agrolect	Societate cu Răspundere Limitată	or. Taraclia
99.	IUGINTERTRANS	Societate pe Acțiuni	or. Taraclia
100.	Direcția Învățământ, Tineret și Sport	Instituție Publică	or. Telenești
101.	Fabrica de zahăr Fălești	Societate pe Acțiuni	or. Fălești
102.	Direcția de producție a Gospodăriei Comunale și de Locuințe	Întreprindere Municipală	or. Fălești
103.	Direcția Asistență Socială, Protecția Familiei și Copilului	Instituție Publică	or. Fălești
104.	Apă - Canal Căușeni	Întreprindere Municipală	or. Căușeni
105.	Centrul de Poștă Căușeni	Întreprindere de Stat	or. Căușeni
106.	LIS TEX	Societate cu Răspundere Limitată	or. Căușeni
107.	Fabrica de Confecții „CSM Uniform”	Societate cu Răspundere Limitată	or. Criuleni
108.	Nutsi Internațional	Societate cu Răspundere Limitată	r-l. Criuleni, s. Slobozia Dușca
109.	Ișcomagro	Societate cu Răspundere Limitată	r-l. Criuleni, s. Ișnovăț
110.	DARNIC – Gaz	Societate pe Acțiuni	or. Strășeni
111.	Deltatech	Societate cu Răspundere Limitată	or. Strășeni
112.	Drumuri – Strășeni	Societate pe Acțiuni	or. Strășeni
113.	ÎCP „Panifcoop”	Întreprindere cooperatistă	or. Strășeni
114.	Centrul de Poștă Strășeni	Întreprindere de Stat	or. Strășeni
115.	Stația de întreținere a căii ferate Basarabeasca	Întreprindere de Stat	or. Basarabeasca
116.	Depoul de vagoane frigorifice Basarabeasca	Întreprindere de Stat	or. Basarabeasca
117.	Spitalul Raional Basarabeasca	Instituție Publică	or. Basarabeasca
118.	IM „Dumitru Foltea”	Societate cu Răspundere Limitată	r-l. Nisporeni s. Cristești

continuare

1	2	3	4
119.	„Nica”	Societate cu Răspundere Limitată	or. Nisporeni
120.	Centrul de Sănătate Nisporeni	Instituție Publică	or. Nisporeni
121.	„Zlati Anastasia”	Întreprindere individuală	or. Cantemir
122.	Imperial Vin	Societate pe Acțiuni	r-l. Cantemir, s. Pleșeni
123.	„Universal COOP”	Cooperativă de Consum	or. Cantemir
124.	Serviciul Pază Soroca	Întreprindere de Stat	or. Soroca
125.	Direcția gospodăriei locativ-comunale Soroca	Întreprindere Municipală	or. Soroca
126.	Centrul de Poștă Soroca	Întreprindere de Stat	or. Soroca
127.	Moldova – Zahăr	Societate cu Răspundere Limitată	r-l. Edineț, s. Cupcini
128.	”Natur Bravo”, Fabrica din Cupcini	Societate pe Acțiuni	r-l. Edineț, s. Cupcini
129.	”Monsterax - GSG”	Societate cu Răspundere Limitată	r-l. Dubăsari, s. Coșnița
130.	Centrul Republican de Reabilitare	Instituție Publică	r-l. Dubăsari, s. Cocieri
131.	„Sanatoriul Struguraș”	Societate cu Răspundere Limitată	r-l. Dubăsari, s. Cocieri
132.	Cooperativa de consum Vrancești	Cooperativă de Consum	or. Sângerei
133.	ICS „Euroconfex”	Societate cu Răspundere Limitată	or. Sângerei
134.	ViacesAgro	Societate cu Răspundere Limitată	or. Sângerei
135.	ProtonAgro	Societate cu Răspundere Limitată	or. Sângerei
136.	Moldabela	Societate cu Răspundere Limitată	or. Ungheni
137.	ICS Lear Corporation	Societate cu Răspundere Limitată	or. Ungheni
138.	Filatura-Ungheni	Societate cu Răspundere Limitată	or. Ungheni
139.	Covoare – Ungheni	Societate pe Acțiuni	or. Ungheni
140.	Acvila Grup	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
141.	ÎM „AGREGAT”	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
142.	Coloss	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
143.	Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „N. Testemițeanu”	Instituție Publică	mun. Chișinău
144.	Ministerul Sănătății	Instituție Publică	mun. Chișinău
145.	INCOMAȘ	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
146.	ICS Aksar Company	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău
147.	Administrația de Stat a Drumurilor	Întreprindere de Stat	mun. Chișinău
148.	ARTIMA	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
149.	BC „Moldova Agroindbank”	Societate pe Acțiuni	mun. Chișinău
150.	Regia Transport Electric	Întreprindere municipală	mun. Chișinău
151.	Agrofirma Cimișlia	Societate pe Acțiuni	mun. Cimișlia
152.	MCF – ANGRO	Societate cu Răspundere Limitată	mun. Chișinău

Tab. A18. Numărul de specialiști în subdiviziunea de RU în funcție de mărimea organizației

Mărimea organizației	Numărul de organizații	Numărul de specialiști în subdiviziunea de RU													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	75
76-100 angajați	12	9	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
101-150 angajați	19	15	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
151-200 angajați	26	16	5	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
201-300 angajați	15	9	5	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
301-400 angajați	11	6	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
401-500 angajați	7	1	2	1	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	-
501-700 angajați	5	-	3	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-
701-1000 angajați	6	1	1	-	-	1	1	-	-	1	-	1	-	-	-
1001-1500 angajați	5	2	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501-2000 angajați	5	-	-	-	1	1	2	-	-	-	-	1	-	-	-
2001-2500 angajați	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Peste 2500 angajați	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informației obținute din chestionar.

Tab. A19. Numărul și structura specialiștilor în subdiviziunea de RU în funcție de mărimea organizației

Numărul de specialiști în subdiviziunea de RU	Numărul de organizații participante la sondaj	Specialiști cu studii în domeniul MRU	Prezența specialiștilor de RU în organizațiile participante la sondaj, %	Ponderea specialiștilor de RU în totalul specialiștilor din subdiviziunea de personal, %
76 – 100 angajați				
1	9	3	33,3	100,0
2	3	1	33,3	50,0
101-150 angajați				
1	15	1	6,7	100,0
2	4	2	50	100,0
151-200 angajați				
1	16	1	18,8	100,0
2	5	1	20,0	50,0
3	3	1	...	33,3,0
4	2	1	...	25,0
201-300 angajați				
1	9	0	...	...
2	5	1	...	50,0
3	1	2	...	66,6
301-400 angajați				
1	6	-	...	...
2	3	-	...	...
3	2	-	...	...
401-500 angajați				
1	1	0	...	...
2	2	0	...	...
3	1	1	100	33,3
5	1	0	...	...
7	1	2	100	28,6
9	1	2	100	22,2
501-700 angajați				
2	3	1	100	100
6	1	2	100	33,3
8	1	2	100	25,0
701-1000 angajați				
1	1	0	...	...
2	1	0	...	...
5	1	0	...	...
6	1	2	100	33,3
9	1	1	100	11,1
11	1	2	100	18,2
1001-1500 angajați				
1	2	0	...	...
3	2	0	...	...
5	1	1	100	20,0
1501-2000 angajați				
4	1	0	...	...
5	1	0	...	...
6	2	0	...	...
11	1	1	100	9,1
2001-2500 angajați				
2	1	0	...	...
13	1	1	100	7,7
Peste 2500 angajați				
75	1	6	100	8,0

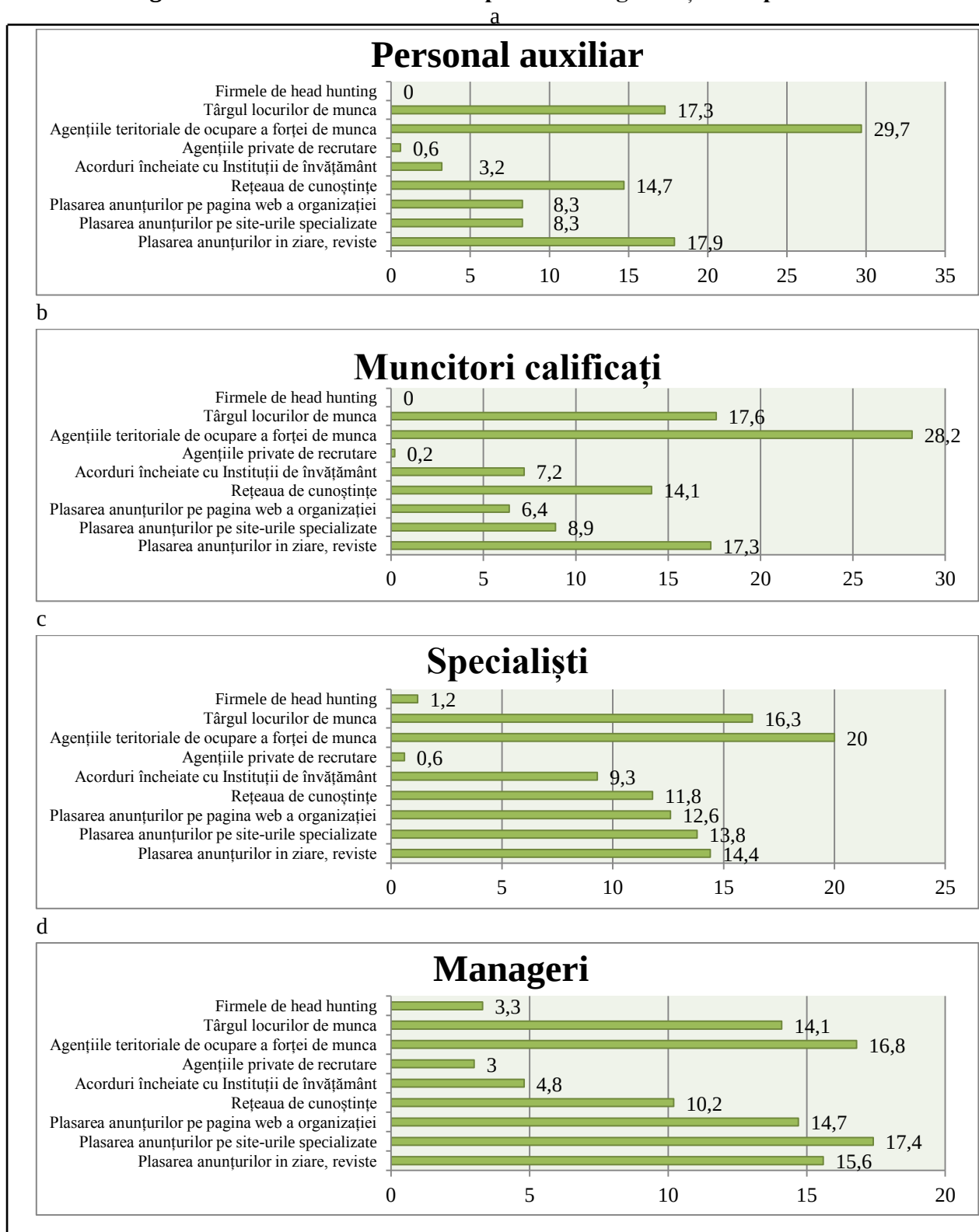
Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informației obținute din chestionar.

Tab. A20. Aprecierile afirmațiilor aferente MRU din partea respondenților

N. o.	Afirmații specifice MRU	1	2	3	4	5
1.	Perceperea resurselor umane ca mijloc de obținere a avantajelor competitive.	2	5	15	42	36
2.	Specialiștii subdiviziunii de resurse umane au urmat programe de instruire în domeniul managementului resurselor umane.	8	12	11	37	41
3.	Cooperarea între subdiviziunea de resurse umane și managerii celorlalte subdiviziuni privind administrarea resurselor umane.	5	2	11	26	65
4.	Aprecierea valorii și importanței activităților desfășurate de subdiviziunea de resurse umane de managerii altor subdiviziuni.	4	1	19	43	42
5.	Responsabilitatea managementului resurselor umane în organizație revine subdiviziunii de resurse umane.	1	3	10	37	56
6.	Responsabilitatea managementului resurselor umane în organizație revine managerilor subdiviziunilor din cadrul organizației.	8	9	26	32	28
7.	Activitățile desfășurate de subdiviziunea de resurse umane contribuie la realizarea obiectivelor organizației Dvs.	1	0	20	42	47
8.	Activitățile desfășurate de subdiviziunea de resurse umane contribuie la sporirea eficacității organizaționale.	0	0	16	37	53
9.	Subdiviziunea de resurse umane este preocupată de nevoile angajaților organizației.	0	3	14	34	58
10.	Subdiviziunea de resurse umane participă la elaborarea strategiilor organizaționale.	4	7	20	32	46
11.	Subdiviziunea de resurse umane participă la elaborarea proceselor, metodelor și instrumentelor specifice managementului resurselor umane.	8	3	12	32	54
12.	Subdiviziunea de resurse umane contribuie la sporirea angajamentului angajaților în activitățile lor profesionale.	4	5	14	45	40
13.	Subdiviziunea de resurse umane participă la implementarea schimbărilor organizaționale.	3	4	22	28	52
14.	Subdiviziunea de resurse umane are susținere deplină din partea managementului superior al organizației.	1	3	11	22	73
15.	Subdiviziunea de resurse umane are popularitate în rândul angajaților organizației.	0	1	10	34	65

Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informației obținute din chestionar.

Fig. A21. Metodele de recrutare aplicate de organizațiile respondente



Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informației obținute din chestionar.

Tab. A22. Aprecierile respondenților asupra activității de instruire profesională continuă

N. o.	Indicatorii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Volumul resurselor financiare alocate instruirii angajaților	23	4	9	10	15	10	12	27	12	23
2.	Eficacitatea programelor de instruire frecventate de angajații organizației	12	2	6	11	11	10	12	28	20	18
3.	Nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue.	13	5	11	8	17	12	18	27	6	7
4.	Calitatea programelor de instruire profesională continuă oferite de centrele specializate.	10	2	6	4	15	14	17	21	16	20
5.	Nivelul de profesionalism al formatorilor în procesul de instruire	7	0	4	5	9	10	12	29	23	28

Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informației obținute din chestionar.

Tab. A23. Media ponderată obținută în urma evaluării indicatorilor ce reflectă activitatea de instruire profesională continuă în funcție de locul amplasării organizațiilor respondente

N. o.	Indicatorii activității de instruire profesională continuă	Media ponderată			
		mun. Chișinău	mun. Bălți	Centru raional	Mediu rural
1.	Volumul resurselor financiare alocate instruirii angajaților	6.27	3.00	6.09	5.08
2.	Eficacitatea programelor de instruire frecventate de angajații organizației	7.14	4.33	6.55	5.42
3.	Nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue.	5.49	4.00	6.12	4.90
4.	Calitatea programelor de instruire profesională continuă oferite de centrele specializate.	6.04	9.00	7.19	6.09
5.	Nivelul de profesionalism al formatorilor în procesul de instruire	7.22	9.00	7.67	6.73

Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informației obținute din chestionar.

Tab. A24. Media ponderată obținută în urma evaluării indicatorilor ce reflectă instruirea profesională continuă în funcție de domeniul de activitate a organizațiilor respondente

N. o.	Indicatorii	Media ponderată										
		Industrie	Agricultura	Transporturi și comunicații	Construcții	Comerț	Hoteluri și restaurante	Activități financiare	Administrație publică	Învățământ	Sănătate și asistență socială	Altele
1.	Volumul resurselor financiare alocate instruirii angajaților	6.82	4.46	4.81	4.57	4.47	6.50	6.57	6.33	5.00	8.60	6.62
2.	Eficacitatea programelor de instruire frecventate de angajații organizației	6.48	5.50	7.15	4.92	5.14	8.25	7.43	8.67	6.33	8.31	7.00
3.	Nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue.	5.72	5.70	6.69	4.00	4.29	5.25	5.43	8.33	5.33	6.93	6.21
4.	Calitatea programelor de instruire profesională continuă oferite de centrele specializate.	6.25	5.78	8.14	5.58	5.25	5.75	6.00	8.33	7.00	8.40	7.50
5.	Nivelul de profesionalism al formatorilor în procesul de instruire	7.55	6.10	8.38	6.45	6.15	8.50	7.14	8.33	7.33	8.40	8.00

Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informației obținute din chestionar.

Tab. A25. Atitudinea subdiviziunii de RU față de sindicate în funcție de domeniul de activitate al organizațiilor respondente, %

N. o.	Atitudinea subdiviziunii de RU față de sindicate	Industrie	Agricultura	Transporturi și comunicații	Construcții	Comerț	Hoteluri și restaurante	Activități financiare	Administrație publică	Învățământ	Sănătate și asistență socială	Altele
1.	Nicio atitudine, deoarece nu există sindicate în cadrul organizației.	33.3	53.8	13.3	42.9	40.0	100.0	28.6	25.0	-	6.7	33.3
2.	Mai puțin bună, deoarece sindicatele provoacă angajații la nemulțumiri față de raporturile de muncă din organizație.	7.7	46.2	13.3	14.3	6.7	-	-	-	-	-	-
3.	Bună, deoarece se implică activ la elaborarea deciziilor legate de raporturile de muncă.	56.4	-	66.7	28.6	26.7	-	71.4	75.0	100.0	80.0	58.3
4.	Ar fi mai bine dacă nu ar exista sindicate în cadrul organizației.		-	-	7.1	6.7	-	-	-	-	13.3	8.3
5.	Alta.	2,6	-	6,7	7.1	20.0	-	-	-	-	-	-
TOTAL		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sursa: Elaborat de autor în urma prelucrării informației obținute din chestionar.

Tab. A26. Indicatori pentru evaluarea activităților aferente MRU

N. o.	INDICATORI DE REFERINȚĂ	FORMULA DE CALCUL
1. Angajarea resurselor umane		
1.1.	Numărul total de posturi vacante, (<i>Ntot. p.v.</i>).	
1.2.	Numărul total de persoane recrutate, (<i>Ntot. rec.</i>).	
1.3.	Numărul de persoane recrutate prin intermediul oficiilor forței de muncă, (<i>Nrec OFM</i>)..	
1.4.	Numărul de persoane recrutate direct de organizație, (<i>Nrec. direct O</i>)..	
1.5.	Numărul de persoane recrutate prin intermediul agențiilor private de recrutare, (<i>Nrec. AR</i>).	
1.6.	Numărul de persoane recrutate din interiorul organizației, (<i>N. rec. i.</i>).	
1.7.	Numărul candidaților invitați la interviul de selecție (<i>Nc.s.</i>).	
1.8.	Ponderea candidaților invitați la interviul de selecție, (<i>Pond. c.s.</i>).	$Pond. c. s. = \frac{Nc. s.}{Ntot. rec.}$
1.9.	Rata de selecție, (<i>Rs</i>).	$Nmed. rec. = \frac{Ntot. rec.}{Ntot. p. v.}$
1.10.	Ponderea recrutării din interiorul organizației, (<i>Pond. rec. i.</i>).	$Pond. rec. i. = \frac{Nrec. i.}{Ntot. rec.}$
1.11.	Numărul mediu de interviuri de selecție la un post vacant, (<i>Nmed. int.s.</i>).	$Nmed. int. s. = \frac{Nc. s.}{Ntot. p. v.}$
2. Instruirea profesională a personalului		
2.1.	Numărul de angajați instruiți anual, (<i>Na. ipc</i>)	
2.2.	Ponderea angajaților instruiți în totalul angajaților, (<i>Pond. a.ipc</i>).	$Pond. a. ipc) = \frac{Na. ipc}{Nmsa}$
2.3.	Numărul mediu de ore de instruire profesională revenite la un angajat instruit, (<i>Nmed.ore</i>).	$Nmed. ore = \frac{Total ore}{Nmsa}$
2.4.	Numărul angajaților instruiți în cadrul organizației, (<i>Na ipc i.</i>).	
2.5.	Ponderea angajaților instruiți în cadrul organizației, (<i>Pond. a.ipc i.</i>).	$Pond. a. ipc. i = \frac{Na. ipc i.}{Na ipc}$
2.6.	Vârsta medie a personalului instruit (pe categorii de angajați).	
3. Cariera profesională		
3.1.	Ponderea angajaților incluși în planul de dezvoltare a carierei profesionale, (<i>Pond. a. dcp</i>)	$Pond. a. dcp = \frac{Na. dcp}{Nmsa}$
3.2.	Ponderea angajaților care merită promovarea pe post (<i>Pond. a. mp</i>).	$Pond. a. mp = \frac{Na. mp}{Nmsa}$
3.3.	Ponderea angajaților promovați care au mai puțin de 5 ani de vechime pe postul ocupat, (<i>Pond. ap<5ani v.m.</i>).	$Pond. ap < 5ani v. m. = \frac{Nap < 5ani v. m.}{Nmsa}$
3.4.	Vechimea medie în muncă a managerilor (pe nivele ierarhice de manageri).	
3.5.	Numărul anual de promovări de personal prin recrutare internă.	
3.6.	Fluctuația personalului la nivelul organizației și pe categorii de angajați, (<i>Fp</i>).	$Fp = \frac{Npersoanelor angajate}{Nmsa}$
3.7.	Vârsta medie a managerilor din organizație (pe nivele ierarhice de manageri).	
3.8.	Ponderea angajaților temporari în totalul angajaților, (<i>Pond. a.temp.</i>).	$Pond. a. temp. = \frac{Na. temp}{Nmsa}$
3.9.	Ponderea angajaților cu vârstă pensionară în totalul angajaților (<i>Pond. a. pens.</i>).	$Pond. a. pens. = \frac{Na. pens.}{Nmsa}$

4. Performanța profesională		
4.1.	Pondere angajaților cu un nivel înalt de performanțe (<i>Pond a. nîp</i>).	$Pond. a. nîp = \frac{Na\ nîp}{Nmsa}$
4.2.	Pondere angajaților cu un nivel mediu de performanțe, (<i>Pond a. nmp</i>).	$Pond. a. nmp = \frac{Na\ nmp}{Nmsa}$
4.3.	Pondere angajaților cu un nivel redus de performanțe, (<i>Pond a. nrp</i>)..	$Pond. a. nrp = \frac{Na\ nrp}{Nmsa}$
4.4.	Numărul angajaților a cărui nivel de performanță a crescut comparativ cu evaluarea anterioară.	
4.5.	Numărul angajaților a cărui nivel de performanță s-a diminuat comparativ cu evaluarea anterioară.	
4.6.	Numărul angajaților a căror nivel de performanțe s-a îmbunătățit în urma participării la un program de instruire profesională.	
4.7.	Nivelul mediu de performanță al angajaților în primul an de activitate în organizație, (<i>Pmed. a < 1an</i>).	$Pmed. a < 1an = \frac{Pa1 < 1an + \dots + Pai < 1an}{Nai < 1an}$
4.8.	Nivelul mediu de performanță al angajaților care au atins vârsta de pensionare (<i>Pmed. a. pens</i>).	$Pmed. a. pens = \frac{Pa1+..+Pai}{Nai}$
4.9.	Numărul recomandărilor venite din partea angajaților pentru îmbunătățirea proceselor organizaționale.	
5. Recompensarea personalului		
5.1.	Mărimea salariului mediu la nivelul organizației, (<i>Sal. med.</i>), lei.	$Sal. med. = \frac{F\ sal}{Nmsa}$
5.2.	Pondere angajaților a căror salariu este superior salariului mediu la nivel de organizație, (<i>Pond.a. sal > sal.med.</i>).	$Pond. a. sal > sal. med = \frac{Na. sal > sal. med}{Nmsa}$
5.3.	Raportul dintre salariul maxim și cel minim practicat la nivelul organizației (<i>Rap. sal. max/sal.min</i>).	$Rap. sal. max/sal. min = \frac{Sal. max}{sal. min}$
5.4.	Pondere angajaților a căror salariu este superior salariului mediu de pe piața muncii, (<i>Pond.a. sal > sal.med.pm.</i>).	$Pond. a. sal > sal. med. pm = \frac{Na. sal > sal. med. pm}{Nmsa}$
5.5.	Pondere angajaților salarizați după timpul lucrat în totalul angajaților, (<i>Pond. a. sal.t</i>).	$Pond. a. sal. t. = \frac{Na. sal. t}{Nmsa}$
5.6.	Pondere angajaților salarizați în acord în totalul angajaților, (<i>Pond. a. sal.ac.</i>)..	$Pond. a. sal. ac. = \frac{Na. sal. ac.}{Nmsa}$
5.7.	Pondere angajaților care au beneficiat de recompense variabile pentru performanțe, (<i>Pond a. rec. var.</i>).	$Pond a. rec. var. = \frac{Na. rec. var.}{Nmsa}$
5.8.	Numărul de angajați care au beneficiat de bonusuri pe parcursul anului.	
5.9.	Ritm. mediu de creștere a salariului, (<i>Ritm. med. sal</i>), %.	$Ritm. med. sal = \frac{Sal. an. curent.}{Sal. an. precedent}$
6. Menținerea angajaților		
6.1.	Pondere angajaților a căror competențe profesionale nu corespund cerințelor organizaționale, (<i>Pond, a. c. nec.</i>).	$Pond, a. c. nec = \frac{Na. c. nec.}{Nmsa}$
6.2.	Numărul angajaților care activează în condiții nocive de muncă.	
6.3.	Pondere angajaților care beneficiază de sporuri bănești pentru condiții nocive de muncă, (<i>Pond. a. sp. cond. nef.</i>).	$Pond. a. sp. cond. nef. = \frac{Na. sp. con. nef.}{Nmsa}$
6.4.	Numărul angajaților care activează în condiții riscante de producere a accidentelor de muncă.	
6.5.	Numărul angajaților care au beneficiat de îmbunătățirea condițiilor de muncă ca rezultat al eliminării sau diminuării factorilor nocivi.	
6.6.	Numărul conflictelor de muncă înregistrate pe parcursul anului.	
6.7.	Numărul revendicărilor din partea angajaților înregistrate pe parcursul anului.	
6.8.	Pondere demisiilor în totalul plecărilor de personal din organizație pe parcursul anului, (<i>Pond. a. dem</i>).	$Pond. dem. = \frac{Na. dem}{Na\ plecați}$

1. <i>Climatul social</i>		
7.1.	Rata absenteismului (Rata abs.), %	$Rata\ abs. = \frac{N\ de\ ore\ absente}{N\ total\ de\ ore}$
7.2.	Numărul accidentelor de muncă.	
7.3.	Rata accidentelor de muncă (Rata accid.m.).	$Rata\ accid.\ m = \frac{N\ accid.\ m.}{Nmsa}$
7.4.	Numărul cazurilor de morbiditate profesională.	
7.5.	Rata morbidității profesionale, (Rata morb. prof.), %.	$Rata\ morb.\ prof = \frac{Nmorb.\ prof.}{Nmsa}$
7.6.	Numărul orelor de muncă pierdute ca urmare a absenteismului cauzat de morbiditatea angajaților.	
7.7.	Numărul angajaților care au beneficiat de reabilitare non medicală (servicii de consiliere psihologică, tratament sanatorial etc.).	
7.8.	Numărul angajaților asigurați al căror risc de accidentare este sporit.	
7.9.	Numărul angajaților care beneficiază de echipament de protecție.	
7.10.	Numărul angajaților care beneficiază de program de muncă redus determinat de condițiile nocive de muncă.	
7.11.	Numărul angajaților care beneficiază de concediu de odihnă suplimentar determinat de condițiile nocive de muncă.	
7.12.	Numărul angajaților sancționați disciplinar pe parcursul anului.	
7.13.	Rata angajaților sancționați disciplinar pe parcursul anului, (Rata a. sanct. disc.), %.	$Rata\ a.\ sanct.\ disc. = \frac{Na\ sanct.\ disc.}{Nmsa}$
7.14.	Numărul angajaților concediați din motive disciplinare pe parcursul anului.	

Sursa: Elaborat de autor.

Tab. A27. Tabloul de bord privind MRU în cadrul companiei „Moldtelecom” S.A.

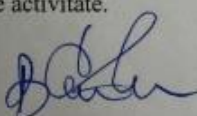
N. o.	Indicatori de referință	Moldtelecom S.A.	
		anul 2013	anul 2014
Evaluarea cantitativă și calitativă a specialiștilor în domeniul MRU			
1.	Numărul mediu scriptic de angajați	4000	3724
2.	Numărul de specialiști ce activează în cadrul subdiviziunii de RU.	75	68
3.	Raportul dintre numărul total de angajați și numărul de specialiști aferenți subdiviziunii de RU.	53	55
4.	Numărul de specialiști cu studii superioare în domeniul managementului resurselor umane.	14	14
5.	Ponderea specialiștilor cu studii superioare în domeniul MRU în totalul specialiștilor subdiviziunii de RU.	18,7	20,1
6.	Resursele financiare alocate pentru instruirea profesională continuă a specialiștilor subdiviziunii de RU (lei).	262 000	122 000
7.	Resurse financiare la un specialist din cadrul subdiviziunii de RU alocate pentru instruirea profesională continuă (lei).	3493, 33	1794,11
8.	Numărul mediu de programe de instruire profesională continuă la un specialist din cadrul subdiviziunii de RU.	2,97	0,94
Evaluarea activităților din domeniul MRU			
9.	Numărul total de CV-uri colectate	2489	2324
10.	Ponderea candidaților invitați la interviul de selecție, %	81,4	77,1
11.	Numărul mediu de candidați la un post vacant (pe categorii de posturi).	2,39	1,83
12.	Numărul mediu de candidați invitați la interviul de selecție (pentru posturi de specialitate și manageriale).	-	-
13.	Rata de selecție (pe categorii de posturi), %.	41,9	42,0
14.	Ponderea angajaților recrutați din exteriorul organizației,%	35,0	48,1
15.	Numărul mediu de interviuri de selecție la un post vacant (pentru posturi de specialitate și manageriale).	1,94	1,83
16.	Numărul de angajați instruiți anual (pe categorii de angajați).	1160	2742
17.	Ponderea angajaților instruiți în totalul angajaților (pe categorii de angajați), %.	29,0	73,6
18.	Numărul total de ore de instruire profesională.	139 136	76 868
19.	Numărul mediu de ore de instruire profesională revenite la un angajat instruit.	119,9	28,0
20.	Ponderea angajaților instruiți în cadrul organizației, %.	65,0	57,7

continuare

21.	Ponderea angajaților instruiți în afara organizației, %.	35,0	42,3
22.	Vârsta medie a personalului instruit (pe categorii de angajați).	-	-
23.	Ponderea persoanelor recrutate din interior în totalul recrutărilor (pe categorii de angajați).	65,0	51,9
24.	Numărul anual de transferuri interne de personal.	673	507
25.	Numărul anual de promovări prin recrutare internă	366	253
26.	Fluctuația personalului la nivelul organizației și pe categorii de angajați, %.	8,58	8,4
27.	Ponderea angajaților temporari în totalul angajaților, %.	2,35	1,48
28.	Ponderea angajaților cu vârstă pensionară în totalul angajaților.	1,37	2,1
29.	Ponderea angajaților cu un nivel înalt de performanțe, %.	13,15	17,05
30.	Ponderea angajaților cu un nivel mediu de performanțe, %.	85,68	82,18
31.	Ponderea angajaților cu un nivel redus de performanțe.	1,17	0,77
32.	Mărimea salariului mediu la nivelul organizației, lei	7544,0	8099,3
33.	Ponderea stimulentei pentru performanță în totalul recompenselor personalului.	20,0	20,1
34.	Numărul de angajați care au beneficiat de bonusuri pe parcursul anului.	...	892
35.	Ritmul mediu de creștere a salariului (la nivel organizațional și pe categorii de angajați), %.	3,0	7,0
36.	Ponderea angajaților a căror competențe profesionale nu corespund cerințelor organizaționale.	1,17	0,77
37.	Numărul angajaților care activează în condiții nocive de muncă.	1006	1089
38.	Ponderea angajaților care beneficiază de sporuri bănești pentru condiții nocive de muncă, %.	25,1	29,2
39.	Numărul accidentelor de muncă pe parcursul anului	0	2
40.	Numărul total de zile de incapacitate de muncă cauzate de accidente de muncă.	0	104
41.	Ponderea demisiilor în totalul plecărilor de personal din organizație pe parcursul anului, %.	42,8	61,2

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

ACTE DE IMPLEMENTARE

MINISTERUL MUNCII, PROTECȚIEI SOCIALE ȘI FAMILIEI AL REPUBLICII MOLDOVA		МИНИСТЕРСТВО ТРУДА, СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ И СЕМЬИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА
MD-2009, Chișinău, str. Vasile Alecsandri, 1 Tel. +373 22 269301; Fax. +373 22 269310 e-mail: secretariat@mmpsrf.gov.md; web: www.mmpsrf.gov.md		МД-2009, Кишинэу, ул. Василе Александри, 1 Тел. +373 22 269301; Факс. +373 22 269310 e-mail: secretariat@mmpsrf.gov.md; web: www.mmpsrf.gov.md
08 12 15 la nr. _____ nr. 01/1858 din _____		
CERTIFICAT de implementare a rezultatelor investigațiilor științifice în cadrul tezei de doctor habilitat, la specialitatea 521. 03 „Economie și management în resurse umane”, cu tema „Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană”, autor: Alic Bîrcă		
În urma examinării tezei de doctor habilitat la specialitatea 521. 03 „Economie și management în resurse umane” cu tema „Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană” elaborată de Alic Bîrcă, considerăm că lucrarea în cauză constituie rezultatul unei cercetări științifice, complexe, interdisciplinare și cu un grad sporit de originalitate și inovare. Relevanța cercetării este determinată de caracterul interdisciplinar pe care se axează autorul, fapt ce permite o abordare inedită a resurselor umane atât la nivelul agenților economici, cât și la nivelul economiei naționale. Rezultatele obținute de autor asigură îmbogățirea cadrului teoretic și conceptual al managementului resurselor umane, ca rezultat al atragerii unor domenii conexe și al conștientizării relevanței acestora asupra asigurării durabilității resurselor umane, în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Valoarea aplicativă a lucrării constă în concluziile formulate care au o importanță deosebită pentru îmbunătățirea activităților în domeniul dat. La fel, autorul a formulat niște recomandări destul de importante care vor avea impact semnificativ asupra evoluției ulterioare a managementului resurselor umane din perspectiva aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Considerăm că rezultatele obținute în urma cercetărilor științifice realizate de autor vor fi utilizate atât de agenții economici din Republica Moldova, cât și de instituțiile guvernamentale preocupate de managementul resurselor umane în general și de ocuparea forței de muncă, în mod special. Așadar, rezultatele cercetării științifice atât sub aspect teoretic, cât și aplicativ, sunt de o relevanță deosebită pentru economia Republicii Moldova, iar contribuția autorului este una importantă pentru dezvoltarea științifică a acestui domeniu de activitate.		
Viceministru		Boris Gilca, d.ș.m.



MINISTERUL MUNCII, PROTECȚIEI SOCIALE ȘI FAMILIEI AL REPUBLICII MOLDOVA
МИНИСТЕРСТВО ТРУДА, СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ И СЕМЬИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

1006601001023

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU OCUPAREA FORȚEI DE MUNCĂ
НАЦИОНАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

20.10.15 nr. 01-955

la nr. _____ din _____

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetărilor științifice din cadrul tezei elaborată de Alic Bircă în vederea obținerii titlului de doctor habilitat în economie cu tema: „Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană”

Activitatea de cercetare desfășurată de autor, pe parcursul mai multor ani, a contribuit considerabil la perfecționarea acestui domeniu de activitate din economia națională. Rezultatele științifice obținute de autor au aplicabilitate iminentă în toate domeniile de activitate ale economiei.

Relevanța științifică a lucrării este determinată, în mod special, de abordarea multidimensională a resurselor umane. Pentru Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM), abordarea geopolitică a resurselor umane reprezintă un real element de noutate științifică pentru economia națională.

În contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană, autorul a reușit să evidențieze și să pună în aplicare un șir de indicatori ce caracterizează forța de muncă la nivel național și regional. O bună parte din indicatorii calculați de autor la nivelul statelor membre ale Uniunii Europene se regăsesc în politica de ocupare a forței de muncă, precum și în Strategia de ocupare a forței de muncă din Republica Moldova, elaborate de Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei și implementate și de ANOFM.

Rezultatele obținute de autor, în urma derulării cercetării cantitative în cadrul a 152 de organizații din Republica Moldova, sunt importante pentru ANOFM în procesul de implementare a unor acțiuni și măsuri concrete care să conducă la ajustarea și îmbunătățirea politicilor de ocupare a forței de muncă la nivel național.

Pornind de la cele menționate, considerăm că recomandările înaintate de autorul prezentei lucrări sunt de un real interes atât pentru instituțiile guvernamentale care sunt preocupate sau au tangență cu acest domeniu de activitate, cât și pentru agenții economice indiferent de mărimea acestora.

Director

Ion Holban



MD-2009, Chișinău, str. Vasile Alecsandri 1,
tel. 72 10 03; fax 22 77 61; e-mail: anofm@anofm.md;
www.anofm.md; www.anofm.md.

MINISTERUL EDUCAȚIEI AL REPUBLICII MOLDOVA	 	MINISTRY OF EDUCATION OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA
ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI		ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA
Str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni, 61 MD – 2005, Chișinău Tel. 22-41-28, fax 22-19-68 <u>03.12.15</u> Nr. <u>02/1842</u> La Nr. _____ din _____		61, Mitropolit G. Banulescu-Bodoni Str Chișinău, MD – 2005, Tel. 22-41-28, fax 22-19-68

ACT

de implementare a rezultatelor investigațiilor științifice în cadrul tezei de doctor habilitat, la specialitatea 521. 03 „Economie și management în resurse umane”, cu tema „Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană”, autor: Alic Bîrcă

Eforturile autorului în domeniul managementului resurselor umane sunt apreciable și extrem de valoroase, având în vedere faptul că sfera de activitate dată este un teren încă neexplorat suficient în Republica Moldova. Prin activitatea de cercetare desfășurată pe parcursul anilor, d-nul Alic Bîrcă a contribuit la dezvoltarea științei din Republica Moldova în acest domeniu de activitate.

Rezultatele științifice obținute de autor au contribuit la perfecționarea managementului resurselor umane în cadrul instituției noastre prin:

- elaborarea și implementarea strategiei de dezvoltare a personalului ASEM;
- elaborarea și implementarea sistemului de perfecționare profesională continuă a personalului ASEM;;
- implementarea unor acțiuni și măsuri privind sporirea nivelului de angajabilitate al absolvenților ASEM, precum și monitorizarea inserției acestora pe piața muncii din Republica Moldova.

Așadar, Instituția Publică Academia de Studii Economice din Moldova apreciază la un nivel înalt valoarea acestei lucrări, iar rezultatele științifice obținute de autor sunt de o importanță deosebită pentru dezvoltarea managementului resurselor umane în cadrul instituției noastre.

**Rector ASEM,
Academician**



Grigore Belostecinic



EXIMBANK
GRUPPO VENETO BANCA

BANCA COMERCIALĂ
EXIMBANK - GRUPPO VENETO BANCA S.A.
2015-11-11
No. de depunere **03-12**

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

A rezultatelor activității științifice obținute în cadrul tezei realizate de Alic Bîrcă pentru accederea la titlul de doctor habilitat în economie, având următoarea temă: **„Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană”**

Teza de doctor habilitat elaborată de Alic Bîrcă reprezintă o lucrare ce oferă răspuns la noile exigențe în ceea ce privește managementul resurselor umane în cadrul organizațiilor. În acest fel, sunt abordate toate aspectele managementului resurselor umane, în condițiile dezvoltării unei economii concurențiale, dar și al integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană.

Pentru BC Eximbank - Gruppo Veneto Banca este importantă analiza, contribuției resurselor umane la menținerea și dezvoltarea competitivității la nivel național. Or, în sistemul bancar din Republica Moldova există o competiție destul de mare, iar pentru a te menține în această competiție e nevoie de personal competent care să facă față tuturor provocărilor, fapt remarcat și în lucrarea de față. Unele din elementele managementului resurselor umane înaintate de autor se regăsesc în politica de resurse umane pe care o promovează BC Eximbank - Gruppo Veneto Banca.

În afară de aceasta, considerăm drept element tabloul de bord în domeniul managementului resurselor umane, propus de autor. Acesta va permite, în primul rând, modernizarea managementului resurselor umane, prin obținerea unei eficiențe mai sporite din partea organizațiilor autohtone. Astfel, putem menționa că BC Eximbank - Gruppo Veneto Banca SA aplică și calculează un șir de indicatori prevăzuți în tabloul de bord propus de autor. Aceasta permite formarea unei viziuni de ansamblu asupra activității entității noastre și o actualizare eficientă și sistematizată a tuturor activităților de resurse umane din cadrul BC Eximbank - Gruppo Veneto Banca SA.

Prin urmare, apreciem teza drept o lucrare relevantă care va contribui, pe viitor, la revizuirea modului de abordare a resurselor umane în cadrul organizațiilor, fapt ce va conduce la creșterea performanței organizaționale.

Vicedirector General
BC Eximbank - Gruppo Veneto Banca SA



Vitalie Bucătaru

Banca Comercială "EXIMBANK - Gruppo Veneto Banca" S.A.
 Oficiul Central
 Bd. Ștefan cel Mare și Moș, 175/1, ME-2004,
 mun. Chișinău, Republica Moldova
 tel. (+373 22) 30-51-02, fax (+373 22) 80-16-11
 e-mail: info@eximbank.com
 www.eximbank.com

Cod bancar EXIMMMD22 - Licența Seria A MNI nr. 004872 eliberată de Banca Națională a Moldovei
 RINC 002600010273 - P.A. 760061 - SWIFT EXIMMMD22 - Capitalul social 1.250.000.000 lei
 Membru al Consiliului de Cooperare a Depozitelor în Sistemul Bancar din Republica Moldova
 Agent al Grupului Bancar Veneto Banca înregistrat în Registrul Grupurilor Bancare
 la data de 06/07/2012 cod. nr. 30353



Nr. 08/03 din - 36 26.11.2015

La nr. _____ din _____

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

A rezultatelor activității științifice din cadrul tezei realizate de Alic Bîrcă pentru accederea la titlul de doctor habilitat în economie, având următoarea temă: **„Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană”**

Lucrarea în cauză reprezintă un răspuns pertinent la noile necesități în materia managementului resurselor umane. Sunt tratate exhaustiv toate aspectele necesar de luat în calcul în scopul unei gestiuni a personalului cât mai eficiente și adaptate exigențelor progresiste ale economiei de piață și apropierii de Uniunea Europeană.

Considerăm de o relevanță aparte analiza, în lucrarea de față, a aportului resurselor umane pentru asigurarea avantajului competitiv al organizațiilor, deoarece domeniul în care activează „MOLDTELECOM” SA este marcat de o competiție acerbă, iar asemenea noi strategii de valorificare a potențialului angajaților sunt cruciale pentru succesul în lupta zilnică pentru performanțe corporative și întâietate pe piață.

De asemenea, un element inovator al tezei, cu o indubitabilă utilitate practică și actualitate este analiza tabloului de bord ca premisă esențială pentru modernizarea organizațiilor din Republica Moldova. În acest context, putem menționa că „MOLDTELECOM” SA a implementat și calculează un șir de indicatori prevăzuți în tabloul de bord propus de autor. Aceasta permite formarea unei viziuni holistice asupra activității întreprinderii și o actualizare eficientă și sistematizată a tuturor activităților de resurse umane din cadrul companiei.

Astfel, apreciem teza drept o lucrare imperios necesară, tratând aspecte vitale ale domeniului resurselor umane, iar aplicarea lor contribuie la creșterea plusvalorii întreprinderii noastre.

Director Resurse Umane,

Gabriela Popescu



SRL „NUCUL DE AUR”

Republica Moldova, R-nul Criuleni, s. Cimișeni; c/f 1006600008494

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor investigațiilor științifice în cadrul tezei de doctor habilitat, la specialitatea 521. 03 „**Economie și management în resurse umane**”, cu tema „**Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană**”, autor: **Alic Bîrcă**

SRL „Nucul de Aur” SRL a analizat și a implementat rezultatele științifice obținute de autorul tezei de doctor habilitat în economie cu tema „**Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul aderării Republicii Moldova la Uniunea Europeană**”.

Fiind implementate în cadrul SRL „Nucul de Aur” acestea au contribuit la îmbunătățirea politicii de resurse umane a întreprinderii noastre. Au fost diversificate tehnicile de selectare a potențialilor candidați pentru a fi angajați. Au fost implementate tehnici și instrumente noi de selectare a candidaților. Deasemenea o parte esențială a implementării a fost determinarea numărului de angajați de care este nevoie la un anumit moment (angajați sezonieri).

SRL „Nucul de Aur” SRL apreciază nivelul înalt al acestei lucrări. Rezultatele științifice obținute de autor ne-au ajutat considerabil, și considerăm că pot fi implementate cu succes și în oricare alt domeniu de activitate.

Administrator,
„Nucul de Aur” SRL



Nelli Moldoveanu

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul Alic Bîrcă, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctor habilitat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

BÎRCĂ ALIC

Semnătura

Data

CURRICULUM VITAE

DATE BIOGRAFICE:

NUME: BÎRCĂ
PRENUME: ALIC
SEXUL: masculin
DATA NAȘTERII: 1971, iulie 22
LOCUL NAȘTERII: satul Chirileni, raionul Ungheni
STAREA CIVILĂ: căsătorit



ADRESA:

SERVICIU: BĂNULESCU BODONI 61, BIR.609, CATEDRA “MANAGEMENT SOCIAL”,
ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA, CHIȘINĂU,
REPUBLICA MOLDOVA, TELEFON: 402733

DOMICILIU: CHIȘINĂU, str. SERGIU RĂDĂUȚAN 9, AP. 139, TELEFON: 022607860
TELEFON MOB: 079080172, 076744467.

E-MAIL: alicbir@yahoo.com

STUDII:

INSTITUȚIA	SPECIALIZAREA
1990 - 1995 Studii de Licență, Academia de Studii Economice din Moldova	Management
1995-1998 Studii de doctorat Universitatea “Al. I. Cuza” Iași, România	Doctor în economie Specializarea: Economia muncii Tema tezei de doctorat: “Sisteme de stimulare și recompensare a personalului în economia concurențială”

CALIFICAREA: Manager-economist.

GRAD ȘTIINȚIFIC: Doctor în economie.

TITLU ȘTIINȚIFICO-DIDACTIC: Conferențiar universitar.

STAGII DE PERFEȚIONARE:

2001, iunie - ASE, BUCUREȘTI, ROMÂNIA
2008, februarie - ASE, BUCUREȘTI, ROMÂNIA

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ:

ACTIVITATEA DIDACTICĂ ȘI MANAGERIALĂ

PERIOADA	POSTUL OCUPAT
POSTURI FUNCȚIONALE	
1988 -1990	Laborant, satul Chirileni, raionul Ungheni
1998 - 2000	Lector universitar, catedra “Management Social”, ASEM
2000 – 2001	Lector superior, catedra “Management Social”, ASEM
2001 – prezent	Conferențiar universitar, catedra “Management Social”, ASEM
POSTURI MANAGERIALE	
2002 – 2003	Prodecan al facultății “Economie generală și Drept”, ASEM
2003 – 2014	Șef catedră “Management Social”, ASEM
2014 - prezent	Decan al facultății “Economie generală și Drept”, ASEM

ACTIVITATEA DE CERCETARE

PERIOADA	ROLUL ÎN CADRUL PROIECTULUI
2002, ianuarie – septembrie	Expert național, Strategia de dezvoltare a turismului în Republica Moldova.
2004, ianuarie – aprilie	Membru în Grupul de monitorizare a Strategiei de creștere economică și reducere a sărăciei.
2004, martie – iunie	Conducătorul temei de cercetare „Integrarea persoanelor cu dizabilități în câmpul muncii”.
2005, aprilie – iulie	Conducătorul temei de cercetare “Ocuparea forței de muncă în mediul rural din Republica Moldova.
2005, august – noiembrie	Expert național, Strategia de reformare a trupelor de grăniceri în Republica Moldova.
2006, septembrie - decembrie	Conducătorul temei de cercetare „Situția persoanelor defavorizate pe piața muncii”.
2007, mai – iulie	Tema de cercetare: Relațiile de muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor. Raport sectorial în cadrul proiectului „Advancing Social Responsibility and Launching Global Compact in Republic of Moldova”, Expert Grup.
2007, iunie – septembrie	Conducătorul temei de cercetare „Situția femeilor pe piața muncii”.
2008, aprilie – iunie	Conducătorul temei de cercetare „Situția tinerilor pe piața muncii”.
2010, februarie-aprilie	Expert național în cadrul proiectului UNIFEM „Abilitatea economică a femeilor prin sporirea accesului la piața muncii și protecție socială din Republica Moldova”.
2011, martie–august	Expert național în cadrul proiectului UNFPA „Îmbătrânirea populației Republicii Moldova”.

DOMENII DE ACTIVITATE:

- Managementul resurselor umane
- Managementul resurselor umane comparat
- Piața muncii
- Auditul personalului
- Managementul recompenselor
- Standardizarea muncii

ALTE ACTIVITĂȚI:

PERIOADA	POSTUL OCUPAT
2008 -2009	Membru al Consiliului de supraveghere a activității de audit din Republica Moldova
2010 – 2015	Membru al Colegiului Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei
2015 – prezent	Membru al Comisiei pentru organizarea și desfășurarea concursului de ocupare a funcțiilor publice de conducere de nivel superior

COMPETENȚE IT: Microsoft Word, Microsoft Excell, Microsoft PowerPoint

COMPETENȚE LINGVISTICE

LIMBI CUNOSCUTE	Citit	Vorbit	Scris
Româna	10	10	10
Rusa	9	9	9
Engleza	7	6	7
Franceza	8	8	8

PUBLICAȚII:

Total 92 publicații, inclusiv:

Salarizarea personalului, Note de curs, Chișinău, 2001. 155 p.

Managementul resurselor umane, Manual, Chișinău, 2005. 524p.

Auditul personalului, Curs universitar, Chișinău, 2006. 204p.

Managementul recompenselor. Manual, Chișinău, 2013. 343p.

Managementul resurselor umane în context internațional. Manual, Chișinău, 2013. 330p.