

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

CZU 339.138:005.95/.96(478)(043)

SLUTU RODICA

**MARKETINGUL RESURSELOR UMANE
ȘI POSIBILITĂȚI DE APLICARE
ÎN CONDIȚIILE REPUBLICII MOLDOVA
(aspect regional)**

521.04 MARKETING ȘI LOGISTICĂ

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

BELOSTECINIC GRIGORE
doctor habilitat în științe economice,
profesor universitar, academician

Autor:

SLUTU RODICA

CHIȘINĂU, 2019

© SLUTU Rodica, 2019

CUPRINS

ADNOTARE	4
ANOTATION.....	5
АННОТАЦИЯ.....	6
LISTA ABREVIERILOR	7
INTRODUCERE	8
1. RESURSELE UMANE ȘI ROLUL LOR ÎN ASIGURAREA COMPETITIVITĂȚII REGIONALE	15
1.1. Aspectul regional al dezvoltării economice	15
1.2. Rolul și particularitățile resurselor umane ca factor de asigurare a competitivității regionale.....	27
1.3. Evoluții și tendințe specifice pe piața muncii din Regiunea de Dezvoltare Nord	40
1.4. Concluzii la Capitolul 1	53
2. CONSIDERAȚII TEORETICO-METODOLOGICE PRIVIND CONCEPTUL DE MARKETING AL RESURSELOR UMANE.....	55
2.1. Esența și conținutul conceptului de marketing al resurselor umane	55
2.2. Marketingul intern – noi abordări în dezvoltarea întreprinderilor	69
2.3. Acțiuni de marketing în vederea motivării și menținerii angajaților în cadrul întreprinderii	77
2.4. Concluzii la Capitolul 2	88
3. PARTICULARITĂȚILE MARKETINGULUI RESURSELOR UMANE ÎN ASIGURAREA COMPETITIVITĂȚII REGIONALE	89
3.1. Implicațiile marketingului resurselor umane în cadrul întreprinderilor.....	89
3.2. Evaluarea activităților și practicilor specifice marketingului resurselor umane în Regiunea de Dezvoltare Nord	101
3.3. Abordări strategice de îmbunătățire a marketingului resurselor umane din perspectiva creșterii competitivității întreprinderii	112
3.4. Concluzii la capitolul 3	122
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	124
BIBLIOGRAFIE	128
ANEXE.....	138
CV-UL AUTORULUI.....	149

ADNOTARE

**SLUTU RODICA. „Marketingul resurselor umane și posibilități de aplicare
în Republica Moldova”. Teză de doctor în științe economice,
Chișinău, 2019**

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 134 de titluri, 5 anexe, 137 de pagini text de bază, 50 de figuri și 32 de tabele.

Rezultatele obținute sunt publicate în peste 21 de lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: resurse umane, forță de muncă, capital uman, managementul resurselor umane, marketingul resurselor umane, marketing intern, marketing extern, strategii de resurse umane, piața forței de muncă, dezvoltare regională.

Domeniul de studiu al tezei îl constituie aspectele teoretice și aplicative ale marketingului resurselor umane ca instrument al managementului resurselor umane în vederea atragerii și menținerii celor mai calificați angajați în cadrul întreprinderii pentru sporirea competitivității acesteia pe piață.

Scopul cercetării constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice și aplicative ale marketingului resurselor umane și identificarea instrumentelor de marketing al resurselor umane.

Obiectivele cercetării constau în abordarea teoretico-conceptuală și multidimensională a resurselor umane și a principalelor elemente și categorii ce caracterizează marketingul resurselor umane; concretizarea conținutului marketingului intern ca o nouă abordare în dezvoltarea întreprinderilor; determinarea acțiunilor de marketing în vederea motivării și reținerii angajaților la întreprindere; cuantificarea implicațiilor marketingului resurselor umane în cadrul întreprinderilor; analiza activităților și practicilor specifice marketingului resurselor umane în cadrul Regiunii de Dezvoltare Nord, precum și elaborarea strategiilor în marketingul resurselor umane din perspectiva sporirii competitivității întreprinderii.

Noutatea și originalitatea științifică rezidă în dezvoltarea fundamentelor teoretice a interdisciplinarității RU; concretizarea conținutului marketingului RU și a rolului acestuia în cadrul asigurării competitivității întreprinderilor pe piață; dezvoltarea marketingului intern ca activitate aferentă funcțiunii de personal în cadrul întreprinderilor; elaborarea recomandărilor necesare dezvoltării unui marketing al resurselor umane eficient în cadrul întreprinderilor.

Problema științifică importantă soluționată în lucrare rezultă în fundamentarea teoretică complexă și metodologică a marketingului resurselor umane.

Rezultatele principale noi pentru știință și practică constau în dezvoltarea unor elemente noi care presupun o abordare complexă a marketingului resurselor umane cu implicații asupra competitivității regionale, precum și elaborarea strategiilor de marketing în domeniul resurselor umane.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării permit îmbogățirea cadrului teoretic și conceptual al marketingului. Recomandările formulate pot fi utilizate de instituțiile de învățământ și managerii întreprinderilor din Regiunea Nord.

ANOTATION

SLUTU RODICA. „Marketing of human resources and possibilities of application in the Republic of Moldova”. Doctoral thesis in economic sciences, Chisinau, 2019

Structure of the thesis: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 134 titles, 5 annexes, 137 basic text pages, 50 figures and 32 tables.

The results obtained are published in more than 21 scientific papers.

Keywords: human resources, labour force, human capital, human resources management, marketing of human resources, internal marketing, external marketing, human resources strategies, labour market, regional development.

The field of study of the thesis is the theoretical and applied aspects of human resources marketing as an instrument of human resource management in order to attract and maintain the best employees within the enterprise in increasing its competitiveness on the market.

The aim of the research is to develop the theoretical and applied fundamentals of human resources marketing and to identify marketing tools of human resources.

The objectives of the research are: the theoretical-conceptual and multidimensional approach of human resources and of the main elements and categories that characterize the marketing of human resources; concretizing the content of internal marketing as a new approach to enterprise development; determining marketing actions to motivate and retain employees at the enterprise; quantifying the implications of human resources marketing within enterprises; analyzing the activities and practices specific to the marketing of human resources within the North development region, as well as developing strategies in marketing of human resources in view of increasing the competitiveness of the enterprise.

Scientific novelty and originality consists of: identifying the HR interdisciplinary, based on the existing approaches; determining trends in the labour market in the northern region by analyzing statistical data; identifying the elements of HR marketing in order to attract the best employees on the labour market; analysis of the application of the marketing tools of the HR by the enterprises in the northern region, as a result of the survey conducted by the author.

The important scientific problem solved in the paper results in the complex theoretical and methodological foundation of human resources marketing.

The new main results for science and practice consist in the development of new elements that involve a complex approach to marketing of human resources with implications for regional competitiveness, as well as the development of marketing strategies in the field of human resources.

Theoretical significance and applicative value of the work allow the enrichment of the theoretical and conceptual framework of marketing. The formulated recommendations can be used by educational institutions and business managers in the Northern Region.

АННОТАЦИЯ

СЛУТУ РОДИКА. «Маркетинг трудовых ресурсов и возможности его применения в Республике Молдова». Докторская диссертация по экономике, Кишинёв, 2019

Структура диссертации: Работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, библиографии из 134 наименований, 5 приложений, 137 страниц основного текста, 50 рисунка и 32 таблицы.

Полученные результаты опубликованы более чем в 21 научных статьях.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, рабочая сила, человеческий капитал, управление трудовыми ресурсами, маркетинг трудовых ресурсов, внутренний маркетинг, внешний маркетинг, стратегии в области трудовых ресурсов, рынок труда, региональное развитие.

Областью исследования в диссертации является теоретический и прикладной аспекты маркетинга трудовых ресурсов, как инструментов управления трудовыми ресурсами, направленных на привлечение и удержание лучших сотрудников на предприятии в целях повышения его конкурентоспособности на рынке.

Целью исследования является разработка теоретических и прикладных основ маркетинга трудовых ресурсов и определение маркетинговых инструментов для управления трудовыми ресурсами.

Задачами исследования являются: теоретико-концептуальный и многомерный подходы к трудовым ресурсам, а также основные элементы и категории, характеризующие маркетинг трудовых ресурсов; конкретизация содержания внутреннего маркетинга, как нового подхода к развитию предпринимательства; определение маркетинговых действий для мотивации и удержания сотрудников на предприятии; количественная оценка проведения маркетинга трудовых ресурсов на предприятиях; анализ деятельности и практики, характерных для маркетинга трудовых ресурсов в Северном регионе развития, а также разработка стратегий в области маркетинга трудовых ресурсов с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Научная новизна и оригинальность состоит в: определении, основанном на существующих междисциплинарных подходах к трудовым ресурсам; определении тенденций на рынке труда в Северном регионе путем анализа статистических данных; определении элементов кадрового маркетинга с целью привлечения лучших работников на рынок труда; анализ применения маркетинговых инструментов к трудовым ресурсам предприятий в Северном регионе в результате опроса, проведенного автором.

Важность рассмотрения научной проблемы решаемой в работе заключается в комплексном теоретическом обосновании и методологическом подходе к маркетингу трудовых ресурсов.

Новизна основных результатов для науки и практики состоит в разработке новых элементов, которые предполагают комплексный подход к маркетингу трудовых ресурсов с учетом конкурентоспособности региона, а также разработку маркетинговых стратегий в области трудовых ресурсов.

Теоретическая значимость и прикладная ценность работы состоит в обогащении теоретических и концептуальных рамок маркетинга. Выработанные рекомендации могут быть использованы учебными заведениями и бизнес-менеджерами в Северном регионе.

LISTA ABREVIERILOR

1. **ANOFM** – Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă
2. **CAEM** – Clasificarea activităților din economia Moldovei
3. **ÎMM** – Întreprinderi mici și mijlocii
4. **ODIMM** – Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii
5. **RDN** – Regiunea de Dezvoltare Nord
6. **RU** – Resurse Umane
7. **MRU** – Managementul resurselor umane
8. **UE** – Uniunea Europeană
9. **CR** – Competitivitatea regională
10. **NUTS** – Nomenclatorul Unităților Teritoriale Statistice
11. **BNS** – Biroul Național de Statistică

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei. Fenomenul de globalizare oferă suficiente argumente pentru dezvoltarea social-economică la nivel regional. Dezvoltarea regională este indispensabilă de creșterea continuă a productivității și a nivelului de trai ridicat al populației.

În contextul unor schimbări profunde pe piață, odată cu conturarea unor relații de concurență acerbă, apare necesitatea de a spori competitivitatea întreprinderilor atât la nivel național, cât și regional. Pentru a se menține pe piață, întreprinderile trebuie permanent să se adapteze la schimbările intervenite, respectiv să-și sporească competitivitatea.

Activitatea economică nu se rezumă doar la obținerea și maximizarea profitului, ci este un proces complex și dinamic, care antrenează resursele dintre cele mai variabile, printre care se numără și angajații.

La baza dezvoltării regionale, cât și a performanței întreprinderilor se află resursele umane care, datorită capacităților sale, contribuie la atingerea unui nivel mai înalt de competitivitate.

Resursele umane constituie o consecință ce valorează și valorifică potențialul uman al întreprinderii. Ele constituie acel fundament ce contribuie la asigurarea bunăstării firmelor. Resursele umane sunt capabile să producă și să reproducă toate celelalte resurse aflate la dispoziția unei organizații. Oamenii constituie resursele active ale organizației, deoarece potențialul lor contribuie activ la creșterea eficienței și eficacității organizaționale.

Un număr tot mai mare de organizații sunt preocupate de *calitatea totală* a activităților, deoarece nu doar calitatea produselor și serviciilor contează, ci și calitatea angajaților. Acest fapt se datorează progresului. Toate funcțiile și activitățile din domeniul managementului resurselor umane presupun pregătirea și adoptarea unor decizii de personal, care trebuie să evalueze situații cu aspect dual, moral sau etic și legal, extrem de complexe. Deciziile manageriale în domeniul resurselor umane trebuie să fie deosebit de responsabile, elaborate în termenii răspunderii sociale și examinate din punct de vedere al impactului lor social, în deosebi, cel al posibilităților de minimizare a costului social.

Practica managerială în domeniu demonstrează că schimbările organizaționale sunt pline de dificultăți și „capcane”, implică risc prin doza de neprevăzut, iar adesea chiar comportamentul celor care se străduiesc să accepte sau să facă schimbări generează rezistență la schimbare.

Dezvoltarea progresului tehnico-științific și a complexității organizațiilor au lărgit spectrul funcțiilor acestor secțiuni: selectarea, recrutarea, instruirea și dezvoltarea personalului, crearea sistemelor de compensație, dezvoltarea carierei etc., sporind considerabil importanța lor pentru organizație.

Aplicarea managementului performant la întreprindere presupune procesul de utilizare a tehnicilor și metodelor de management într-o manieră eficientă pentru atingerea obiectivelor organizaționale și asigurarea succesului de durată prin aplicarea marketingului resurselor umane.

Marketingul resurselor umane constituie un instrument în dirijarea personalului întreprinderii. Iată de ce considerăm că este necesar să atragem o atenție deosebită aprecierii principiilor metodico-științifice și a măsurilor organizaționale a marketingului resurselor umane.

Actualitatea cercetărilor asupra instrumentelor marketingului resurselor umane în mecanismul de conducere cu personalul în cadrul întreprinderilor este accentuată de înțelegerea vagă a impactului marketingului resurselor umane în cadrul MRU și, la rândul său, a acestora asupra creșterii performanței întreprinderii, în particular, și a creșterii competitivității regiunii, în general.

Gradul de studiere a temei. Marketingul resurselor umane devine obiect de cercetare al științei economice începând cu anii '70 ai secolului trecut. Marketingul resurselor umane înaintază abordări strategice și este strâns legat de managementul resurselor umane. Ca componentă a marketingului resurselor umane, întâlnim pentru prima dată termenul de marketing intern, care are ca obiect de studiu angajații companiilor. Printre primele studii orientate în descrierea conceptelor de marketing intern sunt lucrările din domeniul serviciilor L. Berry, W. George, T. Tompson, J. Murray, W. Sasser și S. Arbeit, care aveau ca obiect necesitatea de motivare a angajaților și de utilizare a tehnicilor specifice marketingului. C. Gronroos menționa că marketingul resurselor umane constituie orientarea către clienți prin intermediul unui proces de influențare a angajaților. Gronroos susținea că angajații motivați sunt și clienții fideli ai întreprinderii. J. Winter, M. Glassman și B. McAfee considerau marketingul resurselor umane ca tehnica în vederea atingerii obiectivelor întreprinderii. Savanții Ph. Kotler, J. Saunders, G. Armstrong și V. Wong afirmau că marketingul resurselor umane reprezintă un tip al activității de conducere, orientată spre determinarea și acoperirea necesităților cu personal la întreprindere.

În același context, cercetătorii ruși T. Danico, V. Beleaev și A. Kibanov susțin că marketingul resurselor umane constă în deținerea informațiilor despre piața muncii pentru satisfacerea necesităților de personal. La rândul său, T. Savencova descrie marketingul resurselor umane la nivel microeconomic ca o funcție a resurselor umane. Considerăm relevante și aprecierile cercetătorilor V. Tomilov și L. Semercova, care tratează locul de lucru ca pe un produs de pe piața muncii, în același context, consideră că la baza marketingului resurselor umane stă planificarea strategică și operativă a personalului.

În literatura română, profesorii L. Dumitrescu și C. Apostu au descris obiectivul principal

și secundar al marketingului intern.

În Republica Moldova conceptul de marketing al resurselor umane, practic, nu este cercetat. În acest context, trebuie de menționat faptul că unii cercetători autohtoni, studiind problema managementului resurselor umane, au analizat anumite aspecte ale marketingului resurselor umane. Astfel, putem evidenția teza de doctor habilitat *Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană* a dlui profesor Alic Bîrcă.

Prin urmare, problema dezvoltării marketingului resurselor umane în cadrul managementului modern în organizațiile din Republica Moldova este actuală și de-o importanță majoră pentru economia națională.

În conformitate cu tendințele actuale de evidențiere a rolului marketingului resurselor umane din punctul de vedere al unui management modern din cadrul organizațiilor autohtone, **scopul tezei** constă în *identificarea instrumentelor de marketing al resurselor umane în vederea menținerii și atragerii celor mai buni angajați de pe piața muncii în cadrul întreprinderii, creșterea competitivității întreprinderilor și a regiunilor și, nu în ultima instanță, elaborarea strategiilor de marketing al resurselor umane în cadrul întreprinderilor autohtone.*

În conformitate cu scopul tezei, au fost formulate următoarele **obiective ale cercetării**:

- identificarea elementelor definitorii ale regiunilor și dezvoltării regionale;
- evidențierea rolului interdisciplinar al RU ca factor al dezvoltării economice și creșterii competitivității;
- analiza indicatorilor cererii și ofertei pe piața muncii din Regiunea de Nord;
- identificarea și sistematizarea abordărilor conceptuale ale marketingului resurselor umane și a elementelor acestuia;
- concretizarea conținutului marketingului intern ca o nouă abordare în dezvoltarea întreprinderilor;
- determinarea acțiunilor de marketing în vederea motivării și reținerii angajaților la întreprindere;
- cuantificarea implicațiilor marketingului resurselor umane în cadrul întreprinderilor;
- analiza activităților și practicilor specifice marketingului resurselor umane în cadrul Regiunii de Dezvoltare Nord;
- elaborarea strategiilor în marketingul resurselor umane din perspectiva creșterii competitivității întreprinderii.

Orientarea cercetărilor conform obiectivelor enumerate are importanță atât teoretică,

asigurând completarea și dezvoltarea ariei de cercetare în cadrul teoriei marketingului resurselor umane, cât și în practică, contribuind la extinderea cuantumului de soluții direcționate către creșterea competitivității regionale.

Domeniul cercetării. Cercetarea se încadrează în domeniul marketingului, reprezentând un studiu interdisciplinar prin aplicarea instrumentarului de analiză a diverselor științe, precum: managementul resurselor umane, marketingul strategic și marketingul resurselor umane.

Obiectivele cercetării au determinat **logica structurii tezei**, care cuprinde: adnotarea în limba română, rusă și engleză, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe. Conținutul de bază al tezei este expus pe 137 de pagini. Materialul ilustrativ conține 32 de tabele, 50 de figuri și 5 anexe. Bibliografia cuprinde 134 de titluri.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea științifică și metodologică a marketingului resurselor umane, marketingului intern și a strategiilor de marketing orientate către personalul întreprinderilor din Regiunea de Dezvoltare Nord din Republica Moldova. Aceasta confirmă necesitatea iminentă a îmbunătățirii nivelului competitivității întreprinderilor din regiune și a regiunii propriu zise. Instrumentele marketingului resurselor umane aplicate de către managementul resurselor umane valorifică potențialul uman în cadrul întreprinderilor autohtone din regiune.

Suportul teoretico-științific și metodologic al tezei. Metodele de investigație au fost selectate ținându-se cont de particularitățile cercetării respective. Ne-am bazat atât pe metodele teoretice aferente științelor economice, cât și cele specifice marketingului, managementului și subdiviziunilor sale.

Fundamentul filosofico-metodologic al cercetării l-a constituit abordarea sistemică și transdisciplinară a regiunilor, precum și a factorului de influență a dezvoltării regionale – resursele umane. Aplicarea analizelor structurale și evolutive asupra marketingului intern a permis formularea unor ipoteze de lucru, cu referire la impactul acestuia asupra resurselor umane, pe care autorul le-a verificat prin îmbinarea analizelor calitative și cantitative asupra obiectului cercetării.

Din cadrul metodelor teoretico-logice a fost aplicată analiza și sinteza la cercetarea conceptelor marketingului resurselor umane, marketingului intern, modelelor marketingului intern, integrarea acestora au facilitat elaborarea strategiilor de marketing al resurselor umane. Metoda comparativă a permis analiza impactului marketingului resurselor umane asupra competitivității întreprinderii.

Sondajul a fost folosit pentru cercetarea calitativă a resurselor umane.

Analiza datelor empirice este succedată de abordări pozitive și recomandări normative, care rezultă din principii generale și condiții naționale specifice.

Baza informațională. În cercetarea au fost utilizate acte și documente normativ-juridice referitoare la dezvoltarea regională a Republicii Moldova; datele Biroului Național de Statistică și a Ministerului Muncii Protecției Sociale și Familiei; datele Agenției de Dezvoltare Nord; baza de date accesibilă online.

Noutatea științifică a lucrării este determinată de scopul și obiectivele cercetării, investigațiile proprii realizate, modul de abordare a problemei cercetate și rezidă în:

- dezvoltarea fundamentelor teoretice a interdisciplinarității resurselor umane;
- concretizarea conținutului marketingului resurselor umane și a rolului acestuia în cadrul asigurării competitivității întreprinderilor pe piață;
- dezvoltarea și implementarea marketingului intern ca activitate aferentă funcțiunii de personal în cadrul întreprinderilor;
- elaborarea și implementarea recomandărilor necesare dezvoltării unui marketing al resurselor umane eficient în cadrul întreprinderilor.

Importanța teoretică și valoarea aplicativă a lucrării. La nivel teoretic, rezultatele lucrării posedă un caracter teoretico-conceptual metodologic și rezidă în ilustrarea evoluției abordărilor conceptuale și a teoriilor privind rolul resurselor umane în dezvoltarea întreprinderilor și a regiunii. Astfel, prezenta lucrare este justificată prin valoarea teoretică, care constă în prezentarea teoriilor factorului uman în diferite științe economice și în delimitarea conceptelor marketingului resurselor umane, marketingului intern și marketingului extern.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în faptul că rezultatele cercetării sunt reprezentative pentru agenții economici în vederea atragerii celor mai buni angajați de pe piața muncii.

Concluziile și recomandările elaborate în teză pot fi folosite ca un argument în plus pentru conștientizarea de către manageri, că factorul uman are o importanță primordială în dezvoltarea întreprinderilor.

Prin urmare, valoarea aplicativă constă în segmentarea resurselor umane în cadrul întreprinderilor în baza criteriilor moderne aplicate în marketingul resurselor umane; elaborarea strategiilor de personal în cadrul întreprinderilor în vederea creării condițiilor mai bune pentru angajați și pentru menținerea acestora în cadrul întreprinderilor; dezvoltarea brandului de angajator al agenților economici.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

1. Argumentarea rolului resurselor umane în cadrul științelor economice clasice și moderne, ca factor al creșterii economice atât a întreprinderilor cât și a regiunilor.
2. Aspecte teoretico metodologice cu privire la marketingul resurselor umane și marketingul intern în vederea valorificării MRU în cadrul întreprinderilor regionale.
3. Integrarea elementelor de marketing al resurselor umane în managementul resurselor umane în vederea atragerii și menținerii celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii.
4. Recomandări pentru dezvoltarea resurselor umane din perspectiva marketingului resurselor umane, prin implementarea strategiilor de personal.

Aprobarea rezultatelor lucrării. Principalele teze ale lucrării au fost expuse în monografia *Managementul strategic al potențialului uman*, capitolul *Marketingul personalului în managementul strategic*.

În materialele simpozioanelor științifico-practice, internaționale de peste hotare:

Международная научно практическая конференция *Імперативи розвитку суспільно, економічних систем в умовах глобалізації*. Чернігів, Ukraina, 2013; Матеріали ІХ Всеукраїнської науково практичної конференції молодих вчених *Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір*, Маріуполь, Ukraina, 2013;

Conferința Științifică Internațională *Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere*, Iași, 2014;

În cadrul conferințelor științifice internaționale din țară:

Conferința Științifică Internațională *Economia regională: problemele și perspectivele dezvoltării*. Bălți, 2005; Conferința Științifico-practică Internațională *Premizele dezvoltării economiei naționale în contextul crizei economice*. Bălți, 2010; Conferința Științifico-practică Internațională *Integrarea specialistului cu studii superioare pe piața muncii: Aspecte naționale și internaționale*. Bălți, 2012; Conferința Științifică Internațională *Politici și mecanisme de inovare și dezvoltare a proceselor economico-financiare și sociale în plan național și internațional*, Chișinău, USM, 2014; Conferința Științifico-practică Internațională *Competitivitatea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale și a integrării europene*, Bălți, 2014. Conferința Științifică Internațională, *Aspecte ale dezvoltării potențialului economico-managerial în contextul asigurării securității naționale*, Bălți, 2018. Conferința științifică internațională, COLLOQUIA PROFESSORUM. *Tradiție și inovare în cercetare științifică*, ediția a VIII-a. Bălți, 2018;

În culegeri naționale: *Analele Universității „Alecu Russo”, a. Economie*, tomul XXI, 2007; *Analele Institutului Umanistic Contemporan*, Ediția a 5, Chișinău, 2008; *Analele Institutului Umanistic Contemporan*, Ediția a 6-7, Chișinău, 2010; *Analele Universității „Alecu Russo”, a. Economie*, tomul XXI, 2007;

Russo”, Bălți, a. Economie, tomul XXII, 2012.

Ideile conceptuale și teoretico-metodologice au fost reflectate în 4 articole științifice recenzate, publicate în revistele „Economica”, „Intellectus”, „Knowledge Horizont – Economics”, București, România și „Dezbateri Social Economice” București, România.

Publicații. La tema tezei de doctor au fost publicate 21 de lucrări științifice, dintre care: în reviste 4 articole, în culegeri naționale 4 articole, conferințe internaționale peste hotare 3 articole, conferințe internaționale din țară 10 articole.

Sumarul compartimentelor tezei

În INTRODUCERE se argumentează actualitatea temei de cercetare, importanța ei, se descrie situația în domeniul de cercetare, actualitatea cercetărilor, gradul de studiere a temei. De asemenea, se descrie scopul tezei, sunt formulate obiectivele cercetării, se descrie domeniul cercetării, este formulată problema științifică a cercetării, suportul teoretico-științific și metodologic al tezei, baza informațională, noutatea științifică, importanța teoretică și valoarea aplicativă a lucrării și nu în ultimul rând rezultatele științifice principale înaintate spre susținere și aprobarea rezultatelor lucrării.

Capitolul I, „Resursele umane și rolul lor în asigurarea competitivității regionale”, relevă abordările conceptuale ale dezvoltării regionale, precum și factori primordiali care contribuie la dezvoltarea regională; reflectă rolul și particularitățile resurselor umane ca factor de asigurare a competitivității regionale; analizează piața forței de muncă din Regiunea de Dezvoltare Nord și evidențiază tendințele pe această piață.

Capitolul II, „Considerații teoretico-metodologice privind conceptul de marketing al resurselor umane”, scoate în relief integrarea diverselor concepții teoretice privind marketingul resurselor umane; cercetarea asupra marketingului intern ca o nouă abordare în dezvoltarea întreprinderilor; analiza diverselor acțiuni de marketing, în vederea motivării și reținerii angajaților la întreprindere.

Capitolul III, „Particularitățile marketingului resurselor umane în asigurarea competitivității regionale”, accentuează identificarea implicațiilor marketingului resurselor umane în cadrul întreprinderilor; evaluarea activităților și practicilor specifice marketingului resurselor umane; dar și elaborarea strategiilor de marketing din perspectiva creșterii competitivității întreprinderilor.

Cuvinte-cheie: resurse umane, capital uman, forță de muncă, marketing, strategie, marketingul resurselor umane, marketing intern, mixul personalului, strategii de personal, managementul resurselor umane, competitivitate, regiune, regionalizare, dezvoltare regională, competitivitate regională, piața muncii, cererea de muncă, oferta de muncă, segmentarea pieței etc.

1. RESURSELE UMANE ȘI ROLUL LOR ÎN ASIGURAREA COMPETITIVITĂȚII REGIONALE

1.1. Aspectul regional al dezvoltării economice

Dezvoltarea regională, în rezultatul accentuării fenomenului globalizării, a devenit o preocupare importantă nu doar la nivel național, dar și la nivel internațional.

În centrul politicii de dezvoltare regională se află regiunea de dezvoltare, motiv pentru care vom încerca să definim noțiunea de *regiune* și modalitățile în care acest termen se regăsește în literatura de specialitate. Pentru a înțelege schimbările care au loc în prezent în plan regional, propunem să facem distincție între termenii de *regiune*, *regionalizare*, *dezvoltare regională*, deoarece aceștia creează cadrul logic în care se marchează clar punctele importante în lucrare.

Analiza noțiunilor de *regiune* și a tipologiei acestora este relevantă din perspectiva contribuției acestor elemente la definirea conceptului de dezvoltare regională și a implicațiilor la sporirea competitivității naționale. Denumirea conceptului de *regiune* vine de la cuvântul *regere*, care înseamnă „a stăpâni, a diviza”.

Istoria științei regionale debutează la începutul secolului al XX-lea cu exponenții școlii germane spațiale: J. Von Thunen, A. Weber și A. Losch, cărora li s-au alăturat, în special, în perioada postbelică, regionaliști de marcă, aparținând școlii americane, olandeze, franceze, germane și ruse.

Profesorul L. Strauss definește regiunea ca un spațiu care servește drept bază pentru divizarea administrativă a statelor – națiuni [98, pag. 75].

Regiunile sunt definite în termeni de resurse naturale, ecosistem sau alte limite geografice. Unii autori definesc regiunea având la bază interdependența dintre sistemele de resurse naturale și populațiile umane. Pornind de la regiunile naturale, la regiunile istorice și culturale, s-a ajuns la regiunea funcțională, inclusă în teoria spațială și în dezvoltarea regională, inclusiv în creșterea economică.

Profesorul francez A. Paasi consideră că apariția și existența unei regiuni constituie un proces de instituționalizare a acesteia prin patru etape:

1. Formarea profilului teritorial;
2. Formarea profilului simbolic și al celui instituțional;
3. Statornicirea ca entitate în sistemul regional;
4. Conștiința socială a populației respective [94].

Autorul consideră că prin acest proces, o unitate teritorială capătă o poziție bine stabilită în structura spațială și va fi identificată în practicile instituționale, politice, economice, culturale

și administrative.

Considerăm relevante contribuțiile cercetătorilor români în domeniu, astfel problema regiunilor fiind studiată, începând cu anul 1925, de către profesorul D. Gusti, fondatorul Școlii de Sociologie din București, care a întocmit o monografie rurală, iar în anul 1945 – o monografie urbană. În același context, profesorul Victor Jinga, în anul 1945, în lucrarea *Problemele fundamentale ale Transilvaniei* redă o amplă imagine economică, socială și politică a regiunii. Cercetările profesorului Eugen Țigănescu în lucrarea *Balanța legăturilor dintre ramuri* a pus bazele utilizării metodei input-output în analiza economică regională.

Profesorii români V. Nicolaie și D. Constantin consideră că regiunea este un termen mult mai precis, implicând o suprafață în cadrul spațiului economic național suficient de cuprinzătoare din punct de vedere structural pentru a funcționa independent, deși, în realitate, ea are strânse legături cu restul economiei [40, pag. 16].

S. Oacheșu, consilier al Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice din România, consideră că regiunea este o parte a spațiului terestru individualizată și independentă [43, pag. 82].

Din cele expuse concretizăm că regiunea reprezintă un teritoriu care constituie, în mod geografic, o entitate proprie sau un ansamblu de teritorii asemănătoare, în care există o anumită continuitate, a cărei populație posedă anumite elemente comune și dorește să-și păstreze specificul, promovând, progresul social, cultural și economic. Așadar, conceptul de regiune implică două aspecte majore: primul poate fi definirea și delimitarea unui teritoriu după anumite criterii, iar al doilea – un anumit nivel administrativ sub-statal.

Potrivit literaturii de specialitate, termenul de *regiune* are o arie de aplicabilitate foarte vastă. Există trei categorii de regiuni:

- regiunile din interiorul statelor;
- regiunile care cuprind mai multe state dintr-o anumită zonă geografică (ex., Benelux, grupul țărilor din zona Mării Negre);
- regiunile transfrontaliere, care grupează zonele geografice, pe de o parte, și frontierele de state, legate prin tradiție, limbă, religie, cultură, pe de altă parte etc. [40, pag. 24].

Regiunile care intră în componența statelor au o deosebită importanță dacă sunt privite prin prisma etapelor pe care trebuie să le parcurgă statele-membre și asociate la Uniunea Europeană. În primul rând, se asigură un sprijin financiar statelor-membre ale UE și regiunilor acestora, iar, în al doilea rând, se creează posibilitatea unor colaborări eficiente între regiunile statale.

Parlamentul European definește regiunea drept teritoriul ce formează din punct de vedere geografic, o unitate evidentă, a cărei populație se caracterizează prin anumite elemente comune [44, pag. 35].

Comisia Europeană consideră că regiunea nu reprezintă decât un instrument de promovare structurală, concentrată asupra punctului de vedere al economiei regionale și asupra nomenclurii unităților teritoriale statistice.

Carta Comunitară a Regionalizării definește regiunea ca un teritoriu care formează, din punct de vedere geografic, o unitate netă sau un ansamblu similar de teritorii în care există continuitate, în care populația posedă anumite elemente comune și care dorește să-și păstreze specificitatea astfel rezultată și să o dezvolte cu scopul de a stimula progresul cultural, social și economic [2, pag. 67].

Consiliul Europei a definit regiunea ca fiind un interval de dimensiune medie susceptibil de a fi determinat geografic și care este considerat ca omogen.

Profesorii Hudson și Williams menționează că Uniunea Europeană atribuie regiunilor rolul de a spori consolidarea unității economice a statelor, reducând astfel decalajul dintre diferite regiuni [84, pag.98].

Comparând definiția dată de profesorii Hudson și Williams cu cea a Consiliului Europei, remarcăm faptul că ea posedă un caracter administrativ și, drept criteriu de apreciere a regiunii, sunt folosite competențele de care aceasta dispune.

Analizând abordările de mai sus, menționăm că Instituțiile Europene au definit în mod diferit regiunea, prin prisma domeniului în care ele activează sau a abordării, preponderent, politice (Consiliului Europei) sau economice (Uniunea Europeană) a procesului de dezvoltare regională.

Considerăm că regiunile participă activ la construirea UE. În prezent, Europa este alcătuită dintr-un veritabil mozaic de regiuni, ultimele reprezentând rezultatul diversității socio-economice și culturale a societății.

Regionalizarea este definită ca un proces explicit de adaptare a normelor statelor participante, proceselor decizionale, tipurilor de politici, conținutului politic, structurilor politice, economiei și identității pentru a se alinia și a se modela în funcție de un nou set de priorități, norme și interese colective regionale [79, pag. 25].

Specialiștii apreciază că știința regionalizării s-a afirmat la începutul anilor 1950. În perioada imediat premergătoare exista conceptul de teorie spațială. Procesul de regionalizare s-a realizat în mod diferit de la o țară la alta în funcție de modul de organizare statală, de cadrul legislativ, de componența etnică și tradițiile istorice. Astfel, menționăm următoarele tipuri de

regionalizări:

- regionalizare politică (Spania și Italia);
- regionalizare încorporată, rezultat al creării statului unitar prin unirea mai multor componente care își păstrează o anumită individualitate (Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord);
- regionalizare diversificată, cu cadre regionale stabilite atât după criteriul teritorial și politic, cât și după criterii precum limba și cultura (Belgia);
- regionalizare administrativă clasică prin descentralizare, înființându-se regiunile drept colectivități teritoriale autonome din punct de vedere administrativ (Franța);
- regionalizare funcțională prin descentralizare, constituind regiunile în calitate de simple circumscripții ale administrației de stat (Grecia);
- regionalizare prin cooperare, în care regiunile reprezintă forme instituționale de cooperare între colectivități teritoriale locale (România).

De subliniat că procesul de regionalizare este organizat în fiecare țară europeană în funcție de contextul propriu (juridic, economic, social, demografic, etnic) și de tradițiile istorice.

Potrivit literaturii de specialitate, regionalizarea teritorială a demonstrat că alături de principiile legate de dezvoltarea economică, spațiul a fost delimitat în baza aspectelor culturale, antropologice, geografice și istorice. Spre exemplu, în trecutul Franței, regiunile corespundeau unor zone cu afinități religioase sau administrative în care s-au dezvoltat anumite centre productive.

În Germania, ideea de regiune a fost, de la început, strâns legată de cea a peisajului, modului în care diferențierea caracteristicilor naturale și a activităților umane este reflectată de un peisaj vizibil. De asemenea, geografia regională a deținut întotdeauna un loc important în sistemul de învățământ primar și secundar, ceea ce a promovat transmiterea moștenirii culturale.

În Rusia, imensitatea și relativa uniformitate a teritoriului au constituit caracteristicile esențiale în formarea regiunilor. În consecință, criteriul principal în formarea regiunilor a fost climatul, reprezentând o experiență originală [26]. Din cele expuse, putem menționa că cercetarea formării regiunilor relevă dominarea factorului uman, care s-a manifestat prin tradiții culturale, istorie, economie etc.

Considerăm că ambii termeni, atât *regiunea*, cât și *regionalizarea*, își găsesc expresia în domeniile de securitate, politică și economică.

Dezvoltarea regională a apărut în urma eforturilor depuse atât a economiștilor, cât și a persoanelor implicate în știința regională. Abordările din știința regională se caracterizează prin

adoptarea unor metode și tehnici în analiza fenomenelor și proceselor în care spațiul, distanța și localizarea joacă un rol important.

Teoreticienii economiști, precum: W. Lazonick, A. Glasmeier, K. Fuellhat și P. Maskell, au căutat să pună în aplicare conceptele de regiune pentru a descrie fenomenul de divergență a căilor de creștere de la un teritoriu la altul [90, pag. 72].

Noțiunea de *dezvoltare regională* poate avea forme și sensuri diferite în raport cu nivelul de dezvoltare al unei țări și cu interesele acesteia. Dezvoltarea regională este considerată un concept nou, ce urmărește impulsivitatea și diversificarea activităților economice, stimularea investițiilor, în special în sectorul privat, contribuția la reducerea șomajului și la îmbunătățirea nivelului de trai al populației. Conceptul dezvoltării regionale a apărut în cadrul UE fiind legat de crearea Pieței Unice. Funcționarea acesteia, în condiții de maximă competitivitate, nu poate avea loc în mediul unor dezechilibre pronunțate între diversele regiuni ale spațiului integrat. Așadar, procesul de aprofundare a integrării prin desăvârșirea pieței unice a determinat adaptarea tuturor regiunilor la noile provocări economice și condiții sociale. Conceptul dezvoltării regionale are o istorie bogată și diversă. Evoluția acestuia a depins de ideologia guvernanților din fiecare țară și de tendințele privind conceptele economice care au predominat pe plan internațional.

Studiind și analizând sursele bibliografice referitoare la teoriile privind dezvoltarea regională, menționăm că rolul resurselor umane își găsesc aplicabilitate în toate aceste teorii, *tabelul 1.1*.

Tabelul 1.1. Evoluția teoriilor privind dezvoltarea regională prin prisma factorului uman

Nr. d/o	Teoria	Ipoteza teoriei	Abordarea factorului uman în dezvoltarea regională	Reprezentanții
1.	Teoria politicilor de creștere	Un proces de creștere nu apare peste tot, ci se manifestă cu o intensitate variabilă în anumite puncte sau poli.	Polul de creștere se realizează prin abordarea factorului uman.	F. Perroux
2.	Teoria cauzalității circulare și cumulative	Mobilitatea reprezintă un factor perturbator	Deplasarea forței de muncă către regiunile și națiunile bogate determină înrăutățirea situației din regiunile sărace.	G. Myrdal; R. Prebisch; F. Hilgert ș.a.
3.	Teoria centru – periferie	Relațiile existente între zonele centrale și periferice sunt considerate adevărate motoare ale dezvoltării la nivel regional.	Forța de muncă părăsește periferia și dorește adaptarea la condițiile zonei centrale.	J. Friedmann; S. Holland; G. Myrdal ș.a.
4.	Teoria ciclurilor lungi	Atractivitatea unei regiuni este dependentă de capitalul acesteia, de infrastructură și de stocul de informații.	Migrația este afectată de nivelul salariilor, de piața muncii și atractivitatea regiunii.	J. Paelinick; Ph. Aydalot; P. Nijkamp ș.a.
5.	Teoriile marxiste	Dezvoltarea neechilibrată reprezintă expresia geografică a contradicțiilor capitalului; zonele urbane sunt dezvoltate prin acumularea profitului.	Dezvoltarea regiunilor este privită în termeni ai conflictelor între clasa capitalistă și muncitori.	K. Marx; D. Gordon; M. Castells; N. Smith ș.a.

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [103].

După cum rezultă din conținutul *tabelului 1.1*, teoriile privind dezvoltarea regională, prin prisma factorului uman, au aplicabilitate și astăzi. Dezvoltarea regională derivă din dezvoltarea economică și se focalizează pe aspectele teritoriale, zonale sau locale ale acestei dezvoltări.

Din cele expuse mai sus, putem concretiza că dezvoltarea regională presupune utilizarea resurselor umane, materiale și financiare pentru creșterea competitivității generale a teritoriului, creșterea gradului de adaptabilitate a componentelor de producție și pentru satisfacerea nevoilor regionale și naționale.

Începând cu anul 1945, politica regională s-a dezvoltat ca urmare a voinței și dorinței de a diminua discrepanțele dintre diferite regiuni, orientându-se în special spre cele aflate în declin.

Considerăm că este importantă ilustrarea unui scurt istoric al setului de valori specific, care fundamentează existența regiunilor, *tabelul 1.2*.

Tabelul 1.2. Evoluția politicilor regionale de dezvoltare

Nr. d/o	Perioada	Denumirea perioadei	Caracteristici
1.	1950-1970	Perioada de expansiune	1. Politica regională larg recunoscută; 2. Creșterea economică accelerată; 3. Eliminarea dezechilibrelor din viața societății; 4. Politicile regionale erau promovate prin legi, reglementări guvernamentale; 5. Încadrarea comunității academice în promovarea științei regionale.
2.	1970-1980	Faza de criză	1. Încetarea progresului științei regionale din cauza crizei economice; 2. Intensificarea problemelor resurselor naturale, de energie și a protecției mediului; 3. Intensificarea crizei relațiilor de ofertă-cerere la nivelul mondial, între țări și regiuni; 4. Problema diviziunii muncii între națiuni, dar și între regiunile unei țări.
3.	1980	Perioada de renaștere	1. Aplicarea strategiilor care vizau mobilizarea propriilor resurse și a capacităților regionale inovative și adaptive; 2. Facilitarea dezvoltării zonelor industriale mai puțin dezvoltate; 3. Economisirea energiei și resurselor naturale; 4. Fundamentarea dezvoltării pe baza mobilizării largi și a interacțiunii resurselor regionale fără a apela la fonduri financiare publice; 5. Orientarea spre creșterea capacităților interne ale regiunilor de dezvoltare.

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [2, pag.67-74].

Analizând *tabelul 1.2*, considerăm că caracteristica esențială a primei etape de dezvoltare are drept obiectiv extensia impulsurilor de dezvoltare din regiunile dezvoltate spre altele mai puțin dezvoltate. De asemenea, s-a accentuat creșterea mobilității mărfurilor și serviciilor de producție, susținută de îmbunătățirea rețelelor de transport și comunicații.

Dezvoltarea regională este o practică de succes aplicată începând cu anii 60 ai secolului

trecut în unele țări dezvoltate ale UE, în SUA, Canada ș.a. Apariția acestor politici a fost condiționată de faptul că, de-a lungul istoriei, regiunile au evoluat și s-au dezvoltat în mod diferit și în ritm diferit.

Studiind a doua etapă a evoluției politicilor regionale, menționăm că progresul științei regionale a fost stopat din cauza crizei economice. Acest fenomen a fost însoțit de exploatarea accentuată a resurselor umane și materiale, fiind solicitate resursele de calitate înaltă din zonele mai puțin dezvoltate.

Analizând etapa a treia, constatăm că noile orientări ale politicilor de dezvoltare regională au impus cerințe și schimbări ale funcționării organismelor naționale și internaționale.

Interesul UE privind dezvoltarea regională este orientat spre creșterea economică a acestora. UE tinde să-și folosească pe deplin resursele și capacitățile de care dispune.

În prezent, economia de piață este dominantă și funcționează liber. Determinarea economică este modificată radical: comerțul liber și competiția au înlocuit practicile protecționiste. Rolul statelor se reduce, iar companiile transnaționale devin actorii principali.

Studierea literaturii contemporane, dedicate problemelor dezvoltării regionale, a demonstrat că deschiderea piețelor poartă riscul ca regiunile mai puternice și mai competitive să fie favorizate în detrimentul regiunilor mai slabe cu mai puține întreprinderi competitive.

Din punct de vedere socio-economic, obiectivul strategic al dezvoltării regionale este reducerea disponibilităților regionale prin creșterea competitivității regiunilor în ansamblul lor.

În opinia lui D. Constantin, principalele căi de atingere a acestui obiectiv strategic sunt:

- reducerea dezechilibrelor regionale printr-o dezvoltare echilibrată;
- realizarea unui cadru instituțional care să răspundă criteriilor de integrare în structurile UE;
- corelarea politicilor sectoriale în mediul regiunilor în vederea valorificării resurselor la nivel regional;
- stimularea cooperării internaționale atât la nivel intern, cât și internațional [18, pag.102].

Reieșind din cele expuse anterior, obiectivele politicii de dezvoltare regională pot fi privite atât din perspectiva UE, ca uniune de entități naționale, cât și din punct de vedere al fiecărui stat membru, în scopul susținerii și promovării competitivității regionale și naționale.

Considerăm că politica regională are un rol important deoarece pune accentul pe sectoarele care contribuie la restabilirea creșterii economice și a competitivității țărilor.

Competitivitatea regională (CR) este o temă care a captat interesul mediului academic și

al celui politic, provocând dezbateri și decizii de politică economică. În contextul economiei bazate pe cunoaștere și al necesității identificării factorilor competitivității, regiunile acordă o mai mare importanță obținerii performanței competitive. Economistul american Michael Kitson definește competitivitatea regională ca succesul cu care regiunile concurează reciproc în diferite domenii, referitoare fie la cotele de piață națională și internațională pentru exporturile regiunilor, fie la atragerea capitalului sau forței de muncă [88, pag. 54].

În lucrarea *A Study on the Factors of Regional Competitiveness* definirea competitivității regionale este abordată din două perspective diferite, evidențiindu-se ipotezele și limitele fiecărei abordări, *tabelul 1.3*.

Tabelul 1.3. Definirea competitivității regionale

Nr. d/o	Definire	Ipoteze	Limite
1.	Competitivitatea regională – abordare microeconomică	Firmele localizate într-o regiune, capabile să producă în mod constant și profitabil bunuri care fac față cerințelor unei piețe deschise (libere) în materie de prețuri, calitate ș.a. vor aduce profituri identice cu cele ale regiunii.	Competitivitatea regională trebuie să includă și anumite niveluri de ocupare.
2.	Competitivitatea regională – abordare macroeconomică	Competitivitatea regională este privită ca o derivare din competitivitatea macroeconomică.	Anumite legi, care guvernează schimburile internaționale, nu acționează la nivel subnațional. Este vorba de politica, care fie nu funcționează corespunzător, fie nu există la nivel regional, și de migrația internațională a capitalului și forței de muncă, care poate constitui o adevărată amenințare pentru regiuni.

Sursa: [76].

În viziunea lui Porter, singura sursă a competitivității este productivitatea, adică eficiența cu care input-urile sunt transformate în bunuri și servicii.

Unii autori definesc competitivitatea în termeni de:

- ✓ rezultate – regiunile competitive sunt cele care asigură obiectivele indivizilor și firmelor localizate: venituri majorate (salarii, profit), ocupare, calitatea mediului etc.;
- ✓ factori determinanți – forța de muncă, capitalul fizic și uman, progresul tehnologic etc. [26].

Se consideră că, în acest fel, pot fi identificați factorii relevanți pentru anumite regiuni și poate fi cuantificat impactul acestora asupra performanțelor economice. Conform definiției Comisiei Europene, competitivitatea este o noțiune complexă care poate fi aplicată oricărei unități economice de bază (companie, sector economic, națiune, macroregiune), având următoarele elemente:

- se concentrează pe două categorii economice măsurabile: venituri și populația ocupată;
- presupune un nivel relativ ridicat al veniturilor, însă nu specifică cum se face împărțirea acestor venituri între angajați și angajatori;
- presupune o rată mare de ocupare, dar nu reflectă structura populației ocupate (gradul de calificare a forței de muncă) [2, pag. 68].

Din cele expuse, putem menționa că regiunile sunt competitive dacă economiile lor sunt deschise, veniturile lor pe locuitor sunt ridicate și în creștere, dacă sunt capabile să susțină o rată înaltă de ocupare și dacă segmente largi ale populației beneficiază de o cotă corespunzătoare din venitul regional realizat.

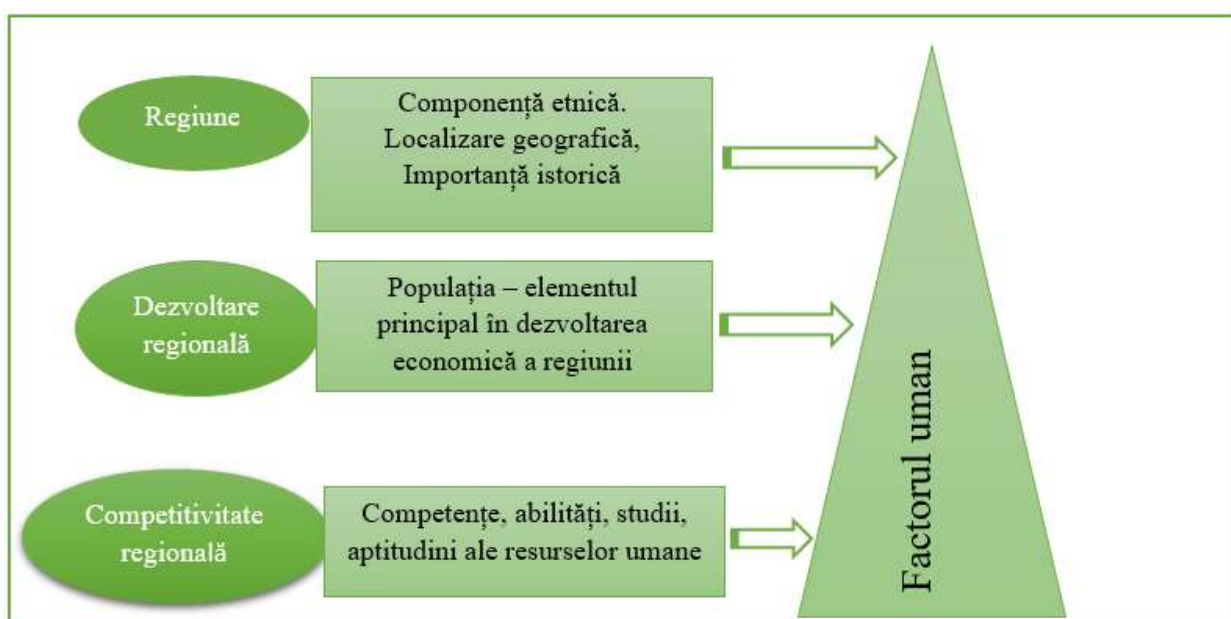


Fig.1.1. Influența factorului uman asupra dezvoltării regionale

Sursa: elaborată de autor.

Realizând o analiză a conceptelor de regiune, de dezvoltare regională și de competitivitate regională, constatăm că factorul uman are o importanță majoră.

Considerăm că unul dintre elementele principale care influențează dezvoltarea economică a unei regiuni este reprezentată de populația acesteia. Factorul uman este implicat în orice activitate economică fiind producător și consumator de bunuri și servicii, plătitor de taxe și impozite. O regiune cu o populație mare și în creștere poate fi considerată mai competitivă. Ea poate fi privită ca o piață cu oportunități de dezvoltare și diversificare pentru firme, ceea ce va atrage investiții și va duce la crearea de locuri de muncă, cu efecte pozitive asupra întregii regiuni.

În Republica Moldova, implementarea politicilor în domeniul dezvoltării regionale a

început încă în anii 1990, sub egida ministerelor responsabile de politicile economice, orientate spre dezvoltarea echilibrată a regiunilor țării.

Deși istoric, pe teritoriul republicii s-au evidențiat mai multe zone distincte, considerăm că problemele dezvoltării regionale nu au fost abordate la modul cuvenit.

Studiind literatura dedicată problemelor dezvoltării regionale din Moldova, constatăm că dezvoltarea regională, cel puțin în perioada care ne aflăm, reprezintă un subiect de interes major printre cercurile academice și politice din Moldova. Aceste preocupări sunt provocate de mai multe situații: sistemul administrativ-teritorial (în raioane) nu a onorat așteptările, nici la nivelul creșterii eficienței relației dintre administrație și cetățean și nici la nivelul rezolvării problemelor socio-economice.

Dezvoltarea regională este un imperativ asumat pentru țara noastră și Guvernul Republicii Moldova. Acest lucru este confirmat atât la nivel legislativ, prin Legea nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 privind dezvoltarea regională adoptată la finele anului 2006, cât și la nivelul planificării strategice, dezvoltarea regională ocupând un loc de seamă în Strategia Națională de Dezvoltare pentru anii 2008-2011 [33].

În conformitate cu Legea privind dezvoltarea regională în Republica Moldova, teritoriul țării a fost divizat în șase regiuni de dezvoltare: Nord, Centru, Sud, UTA Găgăuzia, municipiul Chișinău și Transnistria.

Regiunea de Dezvoltare Nord (RDN) include municipiul Bălți, 11 raioane: Briceni, Edineț, Dondușeni, Drochia, Fălești, Glodeni, Ocnița, Rîșcani, Sîngerei și Soroca, *Anexa 2*.

Populația RDN constituie 1002,7 mii de persoane, adică 28,17% din populația țării. Din totalul populației, 64,5% este populația rurală și 35,5% – populația urbană.

Strategia Națională de Dezvoltare Regională a fost elaborată în vederea implementării legii cu privire la dezvoltarea regională. Strategia este principalul document de planificare a dezvoltării regionale care reflectă politica națională în domeniu și introduce mecanismele naționale ale respectivei dezvoltări.

Politica regională stimulează regiunile să își valorifice atuurile, să demareze strategii de *specializare inteligentă*, destinate creșterii economice în vederea realizării potențialului lor competitiv.

Profesorul L. Babii [4, pag. 132] susține că conceptul de dezvoltare regională este introdus ca o trăsătură calitativă a economiei unei regiuni. În opinia lui, la asigurarea unui avantaj competitiv a regiunii se iau în considerare 3 grupe de indicatori: mediul de afaceri, resursele umane și fizice și procesul de inovare, *figura 1.2*.

Principalele domenii care pot fi vizate de politicile regionale sunt: dezvoltarea

întreprinderilor, piața forței de muncă, atragerea investițiilor, transferul de tehnologie, dezvoltarea sectorului ÎMM-urilor, remedierea infrastructurii, calitatea mediului înconjurător, dezvoltarea rurală, sănătatea, educația etc.

Este cunoscut că competitivitatea reprezintă o trăsătură a unei economii dezvoltate. Ea poate fi amplificată prin avantaje comparative și costuri de oportunitate deținute de Moldova în plan extern, aceasta presupunând un puternic fundament de dezvoltare internă, orientat spre mediul de afaceri, resurse umane și inovare.

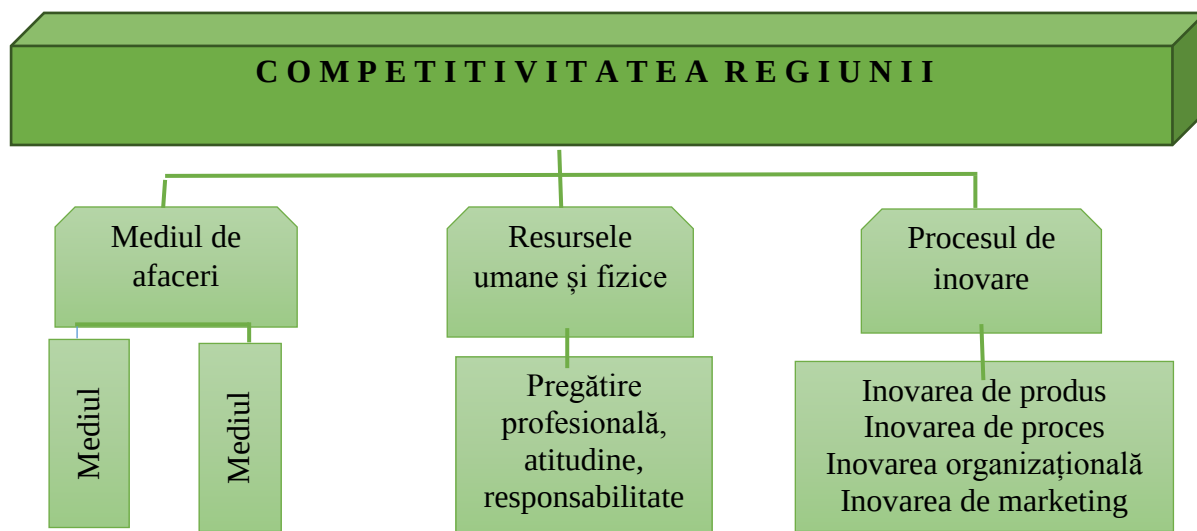


Fig. 1.2. Factorii determinanți în competitivitatea regională

Sursa: elaborată de autor în baza [4, pag. 133].

Mediul de afaceri. Mediul de afaceri cuprinde o varietate de activități agricole, industriale sau din domeniul serviciilor care implică agenți economici. Mediul de afaceri se referă la condițiile în care firmele operează, implicând un mare număr de forțe care coordonează acest mediu, și pe baza cărora companiile își fundamentează strategia, tacticile și activitățile curente. Acești factori pot include aspecte politice, economice, culturale, religioase și lingvistice.

Mediul extern: mediul politic, mediul cultural și social, legislația națională și comunitară, impactul globalizării, etapele ciclului economic în țara respectivă, structura pieței, modificarea tehnologiilor informaționale și de comunicații, uniunea economică și monetară.

Mediul intern: patronatul, sursele de finanțare, mărimea firmei, structura organizatorică, managementul și politica de resurse umane.

Forța fiecărei componente și modul în care interacționează reciproc variază de la țară la țară. Astfel și comportamentul firmelor va trebui să se adapteze condițiilor specifice [1, pag. 14].

Resursele umane și fizice. Societatea modernă se prezintă ca o rețea de organizații care apar, se dezvoltă sau dispar. În aceste condiții, oamenii reprezintă o resursă comună și o resursă-cheie a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional

al acestora. Resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante resurse economice pentru asigurarea dezvoltării regionale.

Procesul de inovare. Inovarea este o activitate din care rezultă un produs sau serviciu nou, sau introducerea în întreprindere a unui proces nou, aceasta se bazează pe rezultatele unor tehnologii noi. Inovarea se clasifică în patru tipuri principale:

- *inovarea de produs* se referă la bunuri și servicii cu caracteristici sau intenții de utilizare care diferă semnificativ de produsele precedente și include specificații tehnice noi;
- *inovarea de proces* se referă la sectoarele de servicii, cât și în sectoarele de producție și include metode noi de producție;
- *inovarea organizațională* reprezintă implementarea unei schimbări semnificative în practicile de afaceri ale companiilor, organizarea responsabilităților și luarea deciziilor la locul de muncă;
- *inovarea de marketing* se referă la schimbări semnificative în modul în care o întreprindere își vinde pe piață bunurile și serviciile, inclusiv schimbările în design și ambalare [4, pag. 133].

Analizând cei trei indicatori pe care se menține competitivitatea, în opinia noastră cele mai importante sunt resursele umane. Este cunoscut că rolul RU, la scara întregii societăți, se regăsește și la nivelul firmelor. Principalele elemente care o demonstrează sunt:

- resursele umane reprezintă singurul factor de producție capabil să creeze noi valori;
- resursele umane reprezintă creativul și stimulatorul mijloacelor de producție.

De aceea, firmele din Republica Moldova ar trebui să își orienteze atenția asupra obiectivelor strategice pe care și le stabilesc, în special asupra capitalului uman. O atenție deosebită trebuie să se acorde resurselor umane, dezvoltării acestora în cadrul întreprinderii, deoarece întreprinderile din țară, doar investind în oameni, vor deveni competitive pe piețele europene, iar produsele autohtone vor concura liber pe piață.

Discrepanțele actuale și crescânde în relațiile cu piețele externe, dar și în raport cu evoluția teritoriilor (piețelor interne) ale Republicii Moldova, impun argumentarea nevoii de stabilire și promovare a unor politici strategice coerente de echilibrare, și de creștere a capacităților economice naționale. Acest mediu de prospectare pune la baza preocupărilor naționale competitivitatea Republicii Moldova ca element important al unei economii de piață funcțională. Republica Moldova este mai slab competitivă decât statele vecine, plus la toate, în plan comparativ, are încheiate puține acorduri de colaborare economică și comercială.

Situația internă a Republicii, în relațiile cu oportunitățile externe, deținute pentru creșterea competitivității, este identificată prin intermediul Indicelui Competitivității Businessului, unde Moldova a obținut poziția 93-a din cele 117 state participante. Indicatorul oglindește mediul imperfect de afaceri din Moldova, comparativ cu majoritatea statelor din lume, fiind depășită de un șir de state slab dezvoltate din Africa, cum ar fi: Cameruoon (89), Uganda (85), Zimbabwe (84), Tanzania (82), Nigeria (76) etc. [66, pag. 15].

Indicatorii de mai sus justifică pe deplin conjunctura critică în care Republica Moldova este impusă să operaționalizeze cu politicile de dezvoltare pe care le deține la moment. Aceasta înseamnă că toate politicile actuale și care vor fi în continuare elaborate vor urmări să poziționeze performant Republica Moldova în plan regional extern printre statele vecine, inclusiv în ariile de tendință politică [2, pag. 67].

În concluzie, menționăm că discrepanțele interne pentru Republica Moldova sunt obstacole de facto pentru a valorifica posibilitățile de dezvoltare în plan internațional. Astfel, discrepanțe majore există și la nivelul dezvoltării urbane și rurale (ex., amplasarea forței de muncă și calificarea acesteia, emigrarea, sărăcia etc.), la nivel politic (Moldova Transnistreană, Găgăuzia) și geografic (configurațiile dintre Cahul, Găgăuzia și Taraclia). Centralizarea și concentrarea profundă a resurselor, lipsa instrumentelor funcționale de autonomie locală și a mijloacelor de mobilizare duc la aprofundarea dezechilibrelor din Republica Moldova.

1.2. Rolul și particularitățile resurselor umane ca factor de asigurare a competitivității regionale

Experiența din ultimele decenii a țărilor dezvoltate evidențiază rolul tot mai important al factorului uman în creșterea competitivității regiunilor. Baza creșterii competitivității sunt oamenii și atitudinea lor față de muncă. Analiza influenței factorului uman asupra competitivității regionale și asupra competitivității naționale devine o temă tot mai larg cercetată în literatura de specialitate.

Cercetătorul Michael Porter valorifică sistemul determinanților competitivității în patru categorii de elemente: industriile furnizoare și cele adiacente (nivelul lor de dezvoltare și de competitivitate), condițiile cererii (nivelul și structura acesteia, gradul de sofisticare), strategiile și structurile organizaționale ale firmelor (climatul concurențial) și factorii de producție (resurse umane, resurse naturale și capital).

Apariția și evoluția societății pune în evidență faptul că principala forță de creștere a competitivității este resursa umană. Competitivitatea unei regiuni depinde, în mare măsură, de populația acesteia atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ și de gradul de pregătire și

utilizare a resurselor umane.

Analiza factorului uman este indispensabilă dacă avem în vedere poziția centrală pe care o deține în societate ca factor de producție a bunurilor și serviciilor și în calitate de consumator al acestora. Între cele două ipoteze ale factorului uman există o strânsă dependență. Astfel, de aportul factorului uman la creșterea productivității sociale depinde, direct sau indirect, satisfacerea nevoilor materiale și spirituale ale societății. Acestea din urmă, la rândul lor, influențează performanțele factorului uman.

Factorul uman se cere privit ca unitate a laturilor cantitative și calitative ale resurselor umane și reprezintă principala sursă și resursă de creștere a competitivității regiunilor, dar și a întregii țări.

Atât în teoria, cât și în practica economică se întâlnesc mai frecvent termenii de *factor uman*, *resurse de muncă*, *resurse umane*, *personal* și *capital uman*. În vederea studierii abordărilor acestor concepte concretizăm că, deși există similitudini între acestea, diferențele sunt substanțiale, iar folosirea lor corectă necesită o clarificare corespunzătoare.

Prin *resurse umane* înțelegem rezerva care o are societatea la momentul de referință și care este disponibilă sistemului economic pentru a fi utilizată în diferite ramuri, ca fiind aptă să desfășoare o suită de activități dintre cele mai variate [78, pag. 12]. Resursele umane aparțin sferei largi a resurselor și are un conținut bivalent, noțiunea de resursă umană fiind abordată la nivel macroeconomic și microeconomic.

La nivel microeconomic, conceptul de resurse umane se referă la totalitatea angajaților unei organizații, iar la nivel macroeconomic, literatura de specialitate oferă noțiunii de resurse umane multe sensuri, neexistând până în prezent o definiție riguroasă și unanim acceptată.

Explicația constă în faptul că, dacă în urmă cu cca 30 de ani, publicațiile referitoare la resursele umane erau destul de puține, în ultimii ani literatura de specialitate este expusă unei avalanșe de lucrări, astfel că s-a ajuns la situația folosirii unor termeni diferiți sau cu sensuri apropiate pentru a desemna același concept.

În cazul specific al resursei umane avem diferite ipostaze: ca factor – munca, ca resursă – resursa umană, ca rezervă – populația umană (potențialul demografic, populația activă).

Conform profesorului Florescu, „resursele umane reprezintă categoria principală, esențială a resurselor întreprinderii, deoarece acestea nu pot să existe fără oamenii care o fac să funcționeze” [28].

Prin sensul său, atributul *uman* este deosebit de generos, implicând numeroase aspecte legate de stocul de învățământ, starea de sănătate, cercetarea științifică și capacitatea de muncă. După cum s-a menționat anterior, resursele umane sunt mai cuprinzătoare decât resursele de

muncă.

Din cele expuse, concretizăm că resursele umane reprezintă totalitatea populației unei țări, în afirmarea dimensiunilor sale economice, prin participarea directă sau indirectă pe piața forței de muncă și prin acumularea cunoștințelor.

Cât privește termenul de personal, acesta este sinonim cu sintagma *personal angajat* sau „personal salariat”, adică cel care este încadrat într-un serviciu prin contract de muncă și care, în schimbul forței sale de muncă, primește un salariu.

Capitalul uman este termenul folosit frecvent în limbajul economic pentru a desemna ansamblul cunoștințelor educaționale și profesionale, aptitudinilor, calităților și, în anumite accepțiuni, starea sănătății de care dispun resursele umane.

Ion Petrescu consideră că o resursă este ceva ce se poate transforma, folosi sau exploata pentru a avea un beneficiu, capitalul uman este ceva deținut de cineva și, în acest fel, are o valoare intrinsecă pentru indivizi și societate. Termenul de *capital uman* este un concept care s-a dezvoltat prima dată în anul 1960 de către Theodore Shutz [97].

Capitalul uman este abordat și interpretat la nivel macro- și microeconomic. La nivel macroeconomic, capitalul uman constă în abilitățile indivizilor, caracteristice acestora și rămân aceleași în orice mediu social, putând fi valorificate pe piața muncii.

Profesorul Bontis Nick, menționează că capitalul uman reprezintă factorul uman într-o organizație, inteligență combinată, abilități care dau organizației trăsături distinctive [73, pag. 63].

Chatzkel (2004) susține că capitalul uman face diferența între organizații și creează bazele reale pentru avantajul competițional [77, pag. 139].

În planul definițional, Scarborough și Elias (2002) contribuie cu completări: „Conceptul de capital uman este cel mai folositor când este privit ca un concept de trecere, care definește legătura dintre practicile de resurse umane și performanță în afaceri ca despre niște bunuri, mai degrabă decât ca niște procese” [96].

Menționăm că până în prezent nu există o unitate terminologică între autori. Profesorul Dumitrescu constată două direcții de definire a capitalului uman:

1. Capitalul uman este definit drept capacitatea de producție a omului;
2. Capitalul uman este identic cu noțiunea de *forță de muncă* [24].

Pătrunzând în esența motivațională, Kiker (1966) notează șase motivații care au determinat tratarea ființei umane în calitate de capital, și anume: demonstrarea puterii unei națiuni, determinarea efectelor economice ale educației, investirii în sănătate și migrație pentru a propune sisteme de taxare mai echitabile decât cele existente; determinarea costului total al

războiului; sublinierea importanței vieții indivizilor pentru economia țării în care locuiesc și susținerea stabilirii compensațiilor decise de tribunal în caz de moarte sau accident [87, pag. 481].

Menționăm că, în prezent termenul de *capital uman* este folosit frecvent pentru a face referire la un ansamblu de aptitudini, experiență și cunoștințe. Capitalul uman este un termen care cuprinde „cunoștințele, aptitudinile, competențele și alte atribute incorporate în indivizi sau grupuri de indivizi acumulate de-a lungul vieții și folosite pentru a produce bunuri, servicii sau idei în circumstanțe de piață”.

Referindu-ne la conceptele studiate, menționăm că esența acestor termeni caracterizează ființa umană și toate capacitățile ei atât la nivel macroeconomic cât și microeconomic.

Respectiv, în lucrare abordăm termenii *resurse umane* și *capital uman* la nivel macroeconomic și microeconomic, dar și conceptul de *personal*, considerând că acestea au o influență directă asupra competitivității întreprinderilor și a întregii țări.

Axându-ne pe faptul că factorul uman este analizat în mai multe științe economice, vom concretiza abordările acestuia în istoria economiei, management, MRU, marketingul resurselor umane, *figura 1.3*.

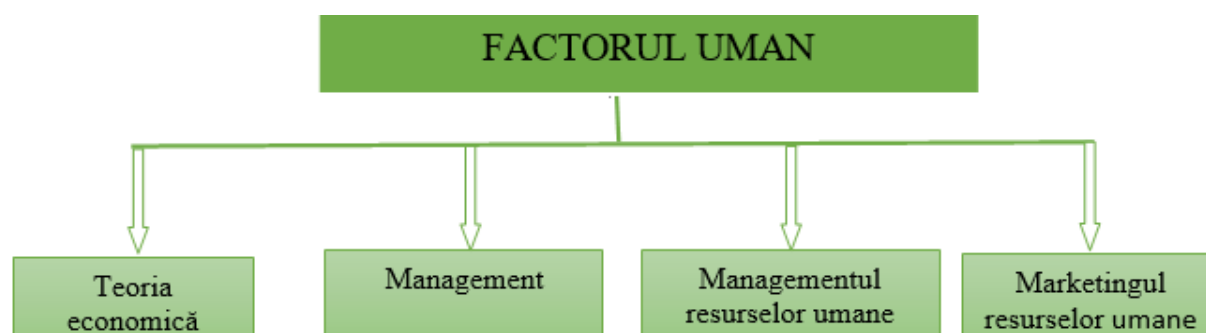


Fig. 1.3. Domenii de abordare a factorului uman

Sursa: elaborată de autor.

Primele studii orientate către factorul uman servesc abordările filozofilor din Antichitate Platon și Aristotel, dar și a economiștilor.

Conform abordărilor filozofilor antici, Platon (427-347 î.Hr.) și Aristotel (384 -322 î. Hr.), omul este „ființa care ordonează” și clasifică multitudinea de cunoștințe [27].

Cu sprijinul lucrării clasice a lui Adam Smith, economist și filozof (1723-1790) „Avuția națiunilor, cercetare asupra naturii și cauzelor ei” (1776) evidențiem că „ființa umană este rațională și calculată, fiind motivată, în principal, de interesul economic individual”. Smith pune accentul pe diviziunea socială a muncii, pe rolul instruirii muncitorilor pentru a se bucura de „cele necesare, utile și plăcute traiului omenesc” [62, pag. 73].

Economiștii Frederich List (1789-1846) și Alfred Marshall considerau că anume capacitatea omului de a munci, cunoștințele, deprinderile și pregătirea profesională se includ în structura avuției naționale [34, pag. 121].

Același autor a realizat o conexiune între bogăția unei națiuni și capitalul structural al omenirii, afirmând că situația actuală a națiunii este o consecință a acumulării tuturor descoperirilor, invențiilor, ameliorărilor, perfecționărilor și eforturilor tuturor generațiilor care au trăit înaintea noastră; ele constituie capitalul spiritual al omenirii actuale și fiecare națiune este productivă numai în măsură în care a știut să-și însușească aceste cuceriri ale generațiilor trecute și în măsura în care a știut să le sporească prin altele noi. Pentru a reveni la completarea ideilor anterioare, autorul afirma că principala bogăție a omului sunt cunoștințele.

Karl Marx, economist german (1818-1883), în lucrarea *Capitalul – critica economiei politice*, relatează că forța de muncă în mâinile lucrătorului este marfă, dar nu capital, în calitate de capital circulant ea funcționează după vânzare în mâinile capitalistului în timpul procesului de producție. Marx aduce în discuție rolul pe care îl are individul în constituirea capitalului tehnic, prin urmare, capitalul tehnic este dependent de capitalul uman.

În lucrarea *Element of Pure Economics*, Leon Walras (1834-1910) [100] consideră capitalul uman ca fiind veșnic, deoarece fiecare generație produce asemeni ei. În opinia lui, cunoștințele și experiența nu se transmit pe cale ereditară, ele sunt o producție doar a oamenilor.

Un aport considerabil asupra factorului uman are reprezentantul școlii neoclasice Alfred Marschall, economist englez (1842-1924), care atenționează în lucrarea *Principiile economiei politice* (1890), asupra investițiilor în educație și instruirea profesională ca factor de dezvoltare, considerându-le „investiții naționale”, cel mai de preț din tot capitalul este acela investit în ființa umană.

O contribuție semnificativă în evidențierea factorului uman o găsim la economistul Theodore Schultz (1902-1998) în articolul *Investiția în capitalul uman* [97, pag. 12]. Autorul consideră că atributele care sunt valoroase și care pot fi dezvoltate prin investiții corespunzătoare se numesc capital uman. Investind în ei înșiși, oamenii își largesc paleta de opțiuni.

O mare influență în dezvoltarea capitalului uman au ideile economistului Jacobs Mincer (1922-2006), expuse în lucrarea *Investiția în capitalul uman și distribuția veniturilor personale*, publicată în *Journal of Political Economy* în 1958. Mincer utilizează termenul de capital uman și consideră că acesta are un rol dual în procesul creșterii economice: ca stoc de abilități și de cunoștințe [93, pag. 281]. Pentru prima dată sunt identificate componentele capitalului uman în capital educațional și, respectiv, în capital biologic.

Generalizând cele relatate anterior, menționăm că apariția teoriei factorului uman are un

rol imens atât din punct de vedere teoretic, cât și practic. În *tabelul 1.4* am realizat o sinteză a principalelor abordări referitoare la factorul uman. Concretizăm că teoria capitalului uman a introdus conceptul de investiție în individ ca fiind necesară din punct de vedere social. Odată cu dezvoltarea progresului tehnico-științific crește și rolul individului în dezvoltarea socială.

Merită de menționat faptul că, în literatura economică, este acceptată ideea că între resursele economice cele umane dețin întâietatea, întrucât, oricât de tehnicizate ar fi procesele de producție, este nevoie de intervenția omului pentru a face schimbări și inovații.

Tabelul 1.4. Sinteza abordărilor factorului uman în istoria economiei

Nr. d/o	Esența abordărilor	Autorul
1.	– omul este „ființa care ordonează”	Platon,(427-347 î.Hr.) Aristotel (384 -322 î. Hr.)
2.	– capacitățile individului sunt elemente de vocație ale națiunii; – investițiile în educație sunt considerate surse viitoare de venit; – cunoștințele și experiența sunt elementele capitalului fix; – diviziunea și specializarea muncii cresc îndemânarea indivizilor.	Adam Smith (1723-1790)
	– averea națională este rezultatul investițiilor în educație și pregătirea profesională.	Frederich List (1789-1846)
3.	– rolul capitalului intelectual în formarea capitalului tehnic; – distincția între munca simplă și complexă; – relația între instruire și salarizare.	Karl Marx (1818-1883)
4.	– rolul educației în formarea cunoștințelor și experienței	Leon Walras (1834-1910)
5.	– învățământul este baza adaptabilității și mobilității profesionale a forței de muncă; – cea mai valoroasă investiție este cea în capitalul uman.	Alfred Marschall, economist engl. (1842-1924)
6.	– cheltuielile legate de sănătate și investiții sunt cheltuieli care determină creșterea venitului individului.	Theodore Schultz (1902-1998)
7.	– rolul capitalului uman în creșterea economică; – capitalul uman este un stoc de abilități și cunoștințe; – este arătat rolul investiției în sănătate; – apare relația între educație, pregătire la locul de muncă și venit.	Jacobs Mincer, economist (1922-2006)

Sursa: elaborat de autor în baza surselor [34, 64, 93, 97, 100].

Conform specialiștilor în domeniul managementului, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților diferitor organizații depind de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Henri Fayol (1841-1923) în teoria sa organizațională avea șase principii: *tehnice* (producerea de bunuri); *comerciale* (cumpărarea, vânzarea și activități de schimb); *financiare* (creșterea și folosirea capitalului); *securitate* (protecția proprietății și a persoanelor); *contabilitate și management* (coordonare, control, organizare, planificare și conducerea); *managerial* (diviziunea muncii, autoritate și responsabilitate, remunerarea personalului, stabilitatea personalului).

Fayol face repartizarea activităților pentru fiecare persoană din întreprindere și evidențiază două concluzii [42]:

1. Activitățile administrative sunt prezentate peste tot și au o pondere din ce în ce mai mare pe măsura avansării în ierarhie.

2. Pentru persoanele din nivelurile superioare ale ierarhiei devine obligatorie studierea științei administrației.

În opinia autorului, Fayol se concentrează pe analiza activităților administrative, susținând că celelalte activități nu au nevoie de teoretizare în timp ce în domeniul administrativ lipsește o doctrină specifică. Activitățile administrative nu se referă la activitățile despre „material și mașini”, ele privesc doar personalul întreprinderii.

În același context, Fr. Taylor (1856-1915), considerat ca unul dintre pionerii analizei manageriale, în anul 1911 publică cartea *Principles of Scientific Management*, devenind fondatorul mișcării cu numele de *organizarea științifică a muncii*. Este pentru prima dată când se susține ideea că, pentru a avea succes, o organizație are nevoie de o metodă științifică care să asigure acest lucru. Conceptul nou care îl introduce Taylor este *diviziunea muncii*. Fr. Taylor a enunțat patru principii ale managementului științific:

- studiul științific al muncii;
- selecția științifică și pregătirea muncitorului;
- aplicarea științei de către muncitori;
- cooperarea strânsă între nivelul managerial și muncitor [99, pag. 102].

Fr. Taylor a fost preocupat de bunăstarea angajaților ce depinde de îndeplinirea viguroasă a sarcinilor speciale.

Viziunile cercetătorului German Max Weber (1864-1920) privind factorul uman le identificăm în modelul ideal al birocrăției, unul din principii fiind specializarea – diviziunea muncii. Acest principiu este strâns legat de abordarea managerială a lui F. Taylor, argumentul principal fiind creșterea eficienței organizaționale [91]. În această ordine de idei, menționăm că reprezentanții școlii clasice s-au focalizat mai mult pe procesul de producție și procesul de muncă, contribuind la întemeierea managementului științific. Multe dintre ideile și propunerile clasicilor referitor la factorul uman în cadrul organizației au fost preluate, fiind în prezent dezvoltate și aprofundate. Selecția științifică a personalului și perfecționarea calificării sunt unele dintre propunerile cele mai importante. Meritul principal al școlii clasice constă în cercetarea funcțiilor de organizare și producție, neglijându-se elementele cu privire la resursele umane și relațiile firmei cu mediul ambiant.

În cercetările sale, Chester Barnard (1886-1961) a creat o teorie a comportamentului pentru organizațiile formale care erau centrate pe nevoia oamenilor de a coopera în organizații. În

concepția lui Bernard, cooperarea ține o organizație împreună. Astfel, responsabilitatea unui manager este de a crea și menține un cod moral pentru organizație, de a forma sisteme de comunicare în mod formal și informal și de a asigura sentimentul oamenilor pentru cooperare [46].

Herbert A. Simon (1916-2001) consideră că într-o organizație mare, relațiile complexe dintre oameni și a controlului riguros a acestora duce la o birocrație excesivă [49].

Peter Drucker, în lucrarea *The Practice of Management*, atribuia managementului trei funcții: obținerea performanței economice, conducerea managerilor și managementul operatorilor și al muncii. „Omul este singura resursă aflată la dispoziția omului care poate fi dezvoltată”, afirma el, iar „oamenii trebuie considerați ca resurse”. Managerii și muncitorii reprezintă împreună resursele umane ale unei organizații”. Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultură, motivație, dorințe și, în special, prin conștiința de sine, reprezintă marea necunoscută a unui sistem ce poate împiedica sau, dimpotrivă, patenta o acțiune, un proces sau o activitate. Prin natura sa de ființă socială, omul este învățat să trăiască și să acționeze în colectivitate, făcând parte din anumite grupuri de care se simte mai mult sau mai puțin atașat, grupuri care, la rândul lor, interacționează cu alte grupuri, depinzând reciproc și exercitând influențe asupra altora [80, pag. 69]. Prin urmare, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților diferitelor organizații depind, într-o măsură covârșitoare, de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Richard Cyert și James March au criticat teoria microeconomică clasică a întreprinderii, unde se menționa că firma este ca un antreprenor care are ca obiectiv maximizarea profitului. Ei susțin că scopul firmei depinde de toate persoanele din organizație.

Un demers făcut de March și Cyert a fost presupunerea faptului că raționalitatea firmei nu există ca atare, ea cedând locul raționalității oamenilor care o compun [89, pag. 102].

Aportul major al reprezentanților școlii sistemice este abordarea firmei într-o viziune sistemică, multidisciplinară și identificarea unor modalități de creștere a eficienței economice prin structurare și adaptare la mediul ambiant și, nu în ultimul rând, prin accentul pus pe relațiile dintre elementele de baza ale sistemului.

O contribuție semnificativă în teoria resurselor umane o au reprezentanții școlii sociologice în domeniul managementului. Elton Mayo (1880-1949) a investigat comportamentul uman și a fost fondatorul școlii relațiilor umane. Elton Mayo și colaboratorii săi de la Harvard University, School of Business Administration, au efectuat un experiment în care au împărțit muncitorii în două grupe și au creat muncitorilor condiții diferite de muncă. În urma efectuării acestor experimente, cercetătorii au ajuns la concluzia că „muncitorii lucrează mai bine dacă simt că sunt participanți la gândirea acțiunilor, sunt observați de supervizori și rezultatele lor sunt

înregistrate, supervizorii creează o atmosferă relaxată și au sentimentul că aparțin unei echipe” [78, pag. 56].

J. Ott grupează literatura teoriei resurselor umane potrivit viziunilor sale în următoarele elemente importante: *motivare, comportamentul grupului, leadership, efecte ale mediului asupra indivizilor și organizațiilor, putere și influență, procesul de schimbare organizațional*.

Abraham Maslow (1908-1970), psiholog și cercetător în științele comportamentului, a introdus termenul de *ierarhia nevoilor*, pentru a explica rădăcinile și geneza motivației umane. Teoria ierarhiei nevoilor, dezvoltată în lucrarea *Motivație și personalitate* conturează ideea că odată ce nevoile fiziologice (hrană, locuință, securitate personală) au fost satisfăcute, nevoile de tip superior (stimă, autodesăvârșire etc.) vor întregi potențialul uman și personalitatea individului [73, pag. 63].

Douglas McGregor, în discursul *The Human Side of Enterprise*, menționa despre comportamentul organizațional și teoria organizațională [27]. El a lansat două seturi de caracteristici contradictorii: Teoria X și teoria Y, aspectele teoriei X și Y sunt reprezentate în *tabelul 1.5*.

Tabelul 1.5. Caracteristicile teoriilor X și Y ale lui Douglas McGregor

Nr. d/o	Teoriile lui McGregor	Caracteristici
1.	Teoria X	Susține că ființele umane au o aversiune inerentă față de muncă și caută pe cât posibil să o evite. Majoritatea oamenilor trebuie să fie conștientizați, controlați, amenințați și pedepsiți pentru a-i determina să muncească, și oamenii preferă să fie îndrumați, evită responsabilitatea, au relativ puține ambiții și doresc securitatea înainte de toate.
2.	Teoria Y	Susține că oamenilor nu le place munca în mod inerent, munca poate fi o sursă de satisfacții. Oamenii pot exercita autoconducere și autocontrol în vederea realizării obiectivelor încredințate lor. Oamenii învață nu numai să accepte, dar să și caute a-și asuma responsabilități, potențialul intelectual este doar parțial utilizat la locul de muncă.

Sursa: [27].

După cum se poate observa, cele două teorii (teoria X și teoria Y) sunt de fapt, percepții contrare în ceea ce privește natura umană. Teoriile X și Y ale lui McGregor presupune că în circumstanțe proprii, oamenii și organizațiile se vor dezvolta și prospera împreună. Indivizii și organizațiile nu sunt neapărat într-o relație de antagonie. Managerii pot învăța să declanșeze energiile existente și creativitatea.

Bolman and Deal (1991) consideră că una din caracteristicile de bază ale perspectivei structurii organizaționale este specializarea și divizarea muncii, considerată ca sporire a calității și cantității producției mai ales pentru profesiile și operațiile ce necesită abilități deosebite. Bolman and Deal afirmă că creativitatea muncitorilor solicită un climat organizațional și sisteme de management care să susțină inovația [72, pag. 509].

Henry Mintzberg (1939), absolventul școlii Sloan School of Management, care aparține

Institutului Tehnologic din Massachusetts, consideră că comportamentul organizațional este analizat ca un joc al puterii. *Jucătorii* sunt *influențatori* cu nevoi personale variate, care încearcă să controleze deciziile și acțiunile organizaționale. Astfel, pentru a înțelege comportamentul organizației, este necesar să înțelegi care *influențatori* sunt prezenți, ce nevoi caută fiecare să-și îndeplinească în organizație și cum este capabil fiecare să-și exercite puterea pentru a-și îndeplini aceste nevoi [85, pag. 112].

În capitolul *The Power Game and the Players*, Mintzberg se concentrează asupra faptului cine sunt *influențatorii* și de unde vine puterea lor. Clasifică influențatorii în interni și externi. Printre influențatorii interni sunt: funcționarul executiv-șef, operatorii, managerii de linie, analiștii (staf specialists) și support staff. Actorul final în coaliția internă a lui Mintzberg este ideologia organizației, ansamblul de credințe împărtășit de proprii influențatori interni care distinge organizația de altele.

Peter Senge, în cartea *The Fifth Discipline* (1990), menționează că schimbarea înseamnă învățare și învățarea este schimbare – pentru oameni și organizații [118, pag. 54]. Scopul lui Senge este să distrugă iluzia că lumea este creată din forțe separate, fără legătură. Când ne vom debarasa de această iluzie, atunci vom putea construi *organizațiile care învață*, organizații în care oamenii își extind continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care le doresc cu adevărat, unde modelele noi de gândire sunt încurajate, unde aspirația colectivă este liberă și unde oamenii învață continuu cum să învețe împreună [119].

Jocelyn Bourgon, președintele Centrului Canadian de Administrație și dezvoltare, afirmă într-un discurs că, în ultimii zece ani, au fost de 10000 de ori mai multe inovații tehnologice, decât în ultimii 100 de ani. Astăzi avem, fiecare la încheietura mâinii, mai multe informații decât avea întreaga lume în 1960. Dacă în anii 1940 bagajul de cunoștințe mondiale se dubla la un interval de 30 de ani, în anii 1970 ele se dublau la 7 ani, iar în prezent se dublează la 11 ore.

Evoluția practicii și gândirii manageriale a determinat deplasarea atenției specialiștilor de la factorul material către resursa umană în cadrul întreprinderii. Individul este mai mult decât o simplă componentă a factorilor productivi. Luând în considerare toate aspectele ce definesc personalitatea umană, abilitățile, cunoștințele, aspirațiile, trăsăturile de temperament și caracter, managementul poate reuși să conducă resursa cea mai prețioasă, unica resursă dotată cu capacitatea de a-și cunoaște și învinge propriile limite. Așadar, succesul în orice domeniu de activitate social-economică poate fi asigurat numai prin folosirea rațională și eficientă a resurselor umane. Importanța ființei umane în conducerea cu succes a unei afaceri a condus la apariția dezvoltării managementului resurselor umane ca știință aparte.

Potrivit literaturii de specialitate, managementul resurselor umane (MRU) presupune o abordare totală, globală, interdisciplinară și profesională a problematicii personalului din cadrul

unei organizații. Numeroși specialiști în domeniu au definit MRU astfel:

- funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale;
- funcțiunea care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele lor prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente;
- implică toate deciziile și practicile manageriale care afectează sau influențează direct oamenii, sau resursele umane, care muncesc pentru organizație;
- reprezintă o serie de decizii referitoare la relația de angajare care influențează eficacitatea angajaților și a organizației [120, pag. 58].

Într-un final, constatăm că definițiile menționate nu conțin elemente contradictorii, dar se completează reciproc, fiecare definiție contribuie la circumscrierea conținutului MRU, care are ca obiect de studiu resursele umane ale întreprinderii.

Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare identifică următoarele domenii principale de activitate în MRU: pregătire și dezvoltare, organizare și dezvoltare, proiectarea posturilor, planificarea resurselor umane, selecția și asigurarea cu personal, cercetarea personalului, recompense sau ajutoare acordate, consiliere privind problemele personale ale angajaților, sindicat/relații de muncă [119, pag. 95]. Având în vedere aceste domenii de activitate, De Cenzo, A. David și P. Robbins sugerează că MRU este un proces alcătuit din patru funcții: obținerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane. Astfel, putem spune că resursa umană este o resursă cu totul specială, formată din persoane – salariați, care generează factorul de producție – munca. În *tabelul 1.6* se descrie despre sinteza abordărilor factorului uman în management.

Tabelul 1.6. Sinteza abordărilor factorului uman în management

Nr. d/o	Esența abordărilor	Autorul
1.	– diviziunea muncii; – oamenii trebuie să se afle la locul potrivit și la momentul potrivit; – studiarea științei administrației este considerată obligatorie; – cooperarea strânsă între nivelul managerial și muncitori.	Fayol, Taylor, M. Weber
2.	– plasează în prim plan cercetările factorului uman; – rolul comunicării între angajați în cadrul organizației; – apariția termenului de resurse umane; – scopul firmei depinde de toate persoanele care activează în cadrul ei; – muncitorii lucrează mai bine dacă sunt observați de supervizori și se simt în echipă; – teoria resurselor umane se grupează în următoarele elemente: motivare, comportamentul grupului, putere și influență; – apare termenul de ierarhia nevoilor; – în cadrul organizației oamenii trebuie să-și extindă continuu capacitatea;	C. Barnard, P. Drucker, R. Cyert, J. March, A. Maslow, P. Senge
3.	– obținerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul întreprinderii duce la delimitarea managementului resurselor umane.	De Cenzo, A. David, P. Robbins

Sursa: elaborat de autor în baza [99, 80].

Cercetările asupra resursei umane, realizate în cadrul științei manageriale, conțin un șir de teorii. În contextul MRU, resursa umană este singura resursă din cadrul unei întreprinderi care poate avea capacitatea de a-și mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse ale întreprinderii, care se uzează dacă nu fizic, atunci moral.

Dezvoltarea teoriei și practicii în domeniul MRU necesită cunoașterea și înțelegerea cât mai deplină a rolului și particularităților RU în cadrul organizației, *tabelul 1.7*.

Potrivit celor expuse, menționăm că omul devine conținutul resurselor umane printr-un proces de revalorizare a potențialului său. Noul management realizează o revalorificare a omului prin transformarea dimensiunilor valorizate în cerințe practice pentru om.

Tabelul 1.7. Rolul și particularitățile resurselor umane

Nr. d/o	Particularități	Rolul
1.	RU reprezintă organizația	Oamenii reprezintă o resursă comună, resursă cheie, o resursă vitală de azi și de mâine a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competitiv al acestora.
2.	cele mai importante investiții ale unei organizații sunt oamenii	Organizațiile cheltuiesc sume importante cu angajații lor, iar datorită costurilor antrenate nu numai remunerarea personalului, ci și angajarea, menținerea și dezvoltarea personalului reprezintă una dintre cele mai evidente investiții în resursele umane. Investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supraviețuirea unei organizații sau de a asigura competitivitatea și viitorul acesteia.
3.	RU sunt valoroase, rare, dificile de imitat	Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite, pentru a face față noilor provocări sau exigențe actuale.
4.	resursele umane constituie un potențial uman deosebit	Resursele umane trebuie înțelese, motivate sau antrenate în vederea implicării cât mai depline a angajaților la realizarea obiectivelor organizaționale.
5.	RU sunt puternic marcate de factorul timp	Timpul este necesar schimbării mentalității, obiceiurilor, comportamentelor etc.

Sursa: elaborat de autor în baza [74].

Managementul centrat pe om aplică o strategie generală care modifică întreaga concepție și practică managerială. MRU descoperă că omul este un factor care, *utilizat* mai intens și mai bine, aduce mai mult câștig și contribuie la creșterea competitivității întreprinderii pe piață. Deși există o largă recunoaștere a faptului că managementul resurselor umane depășește domeniul economiei, fiind o activitate multidisciplinară, menționăm că adevăratele dimensiuni ale resurselor umane pot fi identificate cu ajutorul marketingului și anume a tehnicilor de marketing. În prezent se cunoaște că lumea s-a schimbat în așa mod, încât se poate afirma că însăși istoria este o istorie a schimbărilor. Pe o anumită treaptă de evoluție a societății și economiei ei, forța de muncă și-a completat statutul și a devenit marfă – obiect al vânzării și cumpărării, al ofertei și al cererii. Afirmarea ei reală în această nouă calitate a avut loc pe piață – piața forței de muncă

[111, pag. 73].

În economia de piață, forța de muncă a dobândit o nouă calitate, fiind un „bun”. Acesta se concretizează în cunoștințele și experiențele personificate, obținute, acumulate în ființa umană. Din punct de vedere al marketingului resurselor umane șeful întreprinderii și echipa sa are un rol nou de a face întreprinderea mai atractivă și de a atrage specialiștii cei mai buni în cadrul ei, fapt ce constituie o investiție pe termen lung în care sarcina de recrutare devine strategică pentru întreprindere. Marketingul resurselor umane este o activitate îndreptată pe determinarea și satisfacerea necesității de personal. În ultimul timp este răspândită abordarea de antreprenor, de piață, unde munca, condițiile de muncă, locurile de muncă sunt privite ca produse de marketing. Scopul marketingului resurselor umane constă în deținerea informațiilor complete despre piața muncii pentru satisfacerea cât mai eficientă a necesităților de personal și atingerea obiectivelor propuse. Marketingul resurselor umane pregătește fundamentul pentru recrutarea finală. Metodologia generală a marketingului în domeniului resurselor umane se bazează pe teoria marketingului industrial.

Transdisciplinaritatea abordărilor științifice, ce vizează rolul resurselor umane, poate fi explicată prin caracterul pluridimensional al factorului uman ca fenomen social, diverse științe regăsind în factorul uman arii distincte și interferente de cercetare, *figura 1.4*.

Locul resurselor umane în cadrul științelor economice nu este central, dar conținutul său se dezvoltă treptat având la bază teoriile filozofilor și economiștilor clasici, astfel apar noi domenii care plasează resursele umane pe locul central în activitatea întreprinderii și evidențiază importanța acestora în sporirea competitivității ei pe piață.

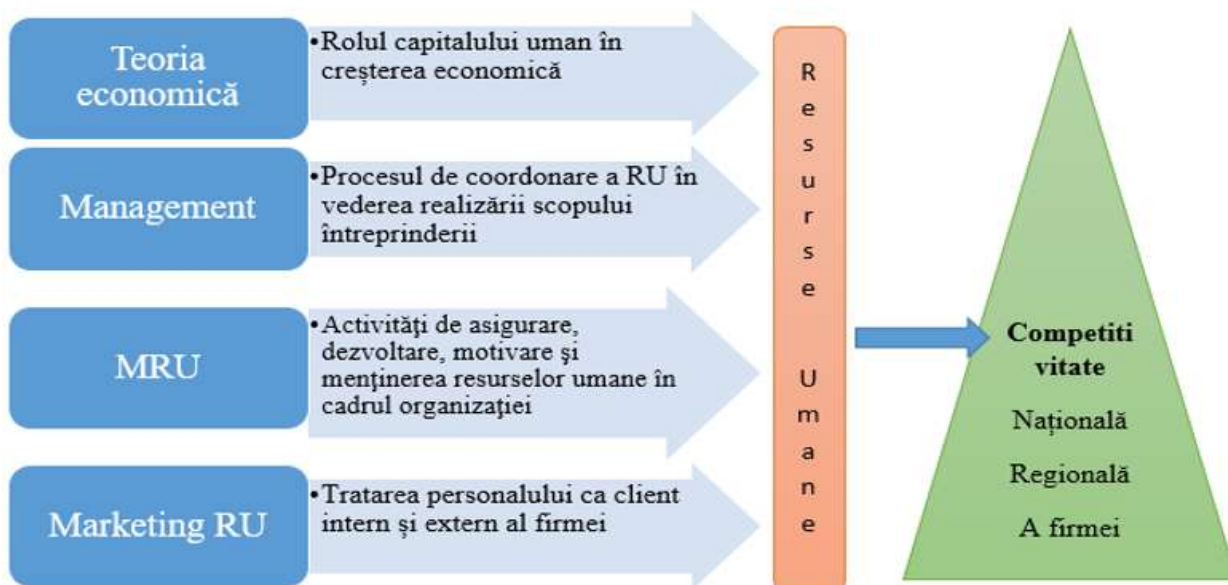


Fig. 1.4. Interdisciplinaritatea abordărilor RU și influența acestora asupra competitivității

Sursa: elaborată de autor.

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 RU în cadrul organizațiilor este într-o continuă creștere. Domeniile care plasează RU pe locul central este managementul general al întreprinderii și managementul resurselor umane. 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 intangibilă;
- creativitatea resursei umane, capacitatea de inovare, datorită căreia bunurile și procesele evoluează;
- eficiența utilizării tuturor celorlalte forme de resurse depinde de eficacitatea folosirii, dezvoltării și perfecționării resursei umane [41, pag. 130].

În vederea realizării obiectivelor organizaționale, managementul superior trebuie să conștientizeze tot mai mult faptul că atragerea celor mai buni profesioniști de pe piața muncii reprezintă un domeniu relativ nou al marketingului resurselor umane. În accepțiunea mai multor specialiști, marketingul resurselor umane reprezintă o activitate de conducere orientată spre asigurarea organizațiilor cu resurse umane pe o perioadă îndelungată, fiindcă acestea dispun de un potențial strategic capabil pentru realizarea obiectivelor organizaționale [51, 48].

Rolul resurselor umane a fost descris atât în disciplinele economice clasice, cât și cele moderne. Aplicarea instrumentelor de marketing în domeniul resurselor umane generează în practică un proces de specializare a acestuia. Astfel, se conturează tot mai mult un alt aspect al marketingului – cel de resurse umane. Marketingul resurselor umane este știința care are drept scop deținerea informațiilor despre piața muncii. Considerăm că managerul de resurse umane are un rol de a crea o întreprindere mai atractivă pe piața muncii în scopul atragerii celor mai buni specialiști în cadrul ei.

1.3. Evoluții și tendințe specifice pe piața muncii din Regiunea de Dezvoltare Nord

Analizele efectuate în paragraful precedent permit constatarea faptului că marketingul resurselor umane reprezintă un instrument al managementului resurselor umane în vederea satisfacerii întreprinderii cu personal calificat pe termen lung. Aplicarea instrumentelor de marketing de către managerul de resurse umane presupune cercetarea cererii și ofertei forței de muncă atât din interiorul, cât și din exteriorul întreprinderii. Astfel, aplicarea instrumentelor de marketing pe piața muncii are un rol determinant în satisfacerea cererii și ofertei de muncă. În acest scop, vom realiza o cercetare a pieței muncii regionale din perspectiva marketingului resurselor umane.

Din punct de vedere al marketingului, abordarea pieței, în limitele coordonatelor teoriei generale este insuficientă, deoarece marketingul se adresează comportamentului agenților economici în sistemul relațiilor de piață. Piața este câmpul de acțiune al marketingului.

Agenții economici, pentru a-și orienta poziția strategică de marketing și programul de acțiune, au nevoie de descifrarea elementelor de detaliu ale conținutului și funcționării ei pentru a reuși să întreprindă măsuri practice eficiente de adaptare la piață. Sub acest aspect, viziunea de marketing asupra conținutului noțiunii de piață are în vedere:

În primul rând, starea și evoluția prețurilor, concurența, comportamentul consumatorilor, precum și toți factorii care influențează vânzarea-cumpărarea.

În al doilea rând, componentele reale, dar și cele ce vizează evoluția acestora în viitor.

În al treilea rând, abordarea ansamblului de factori ai macromediului în care aceasta funcționează – mediul demografic, economic, tehnologic, socio-politic, cultural și instituțional.

Axându-ne pe criteriul de clasificare a pieței după obiect, menționăm că piața muncii este una din principalele componente ale economiei de piață, alături de piața bunurilor și piața capitalului. Piața muncii se referă la forța de muncă. În percepția cotidiană, forța de muncă are în vedere capacitatea de a munci a unui om. Din perspectivă economică, piața muncii reprezintă una din componentele forțelor de producție.

Privită ca o trăsătură extinsă, piața muncii la nivel regional este aceeași ca la nivel național. Astfel, piața muncii regionale are următoarele trăsături:

- este o piață imperfectă (dezechilibrul dintre cerere-ofertă: există un număr mare de ofertanți de forță de muncă și un număr mic de cumpărători); informarea parțială a indivizilor/firmelor privind cererea și oferta de locuri de muncă;
- este o piață contractuală (atât drepturile cât și obligațiile părților sunt stabilite prin contract);
- este o piață administrată (fondurile salariale depind de legislație și de strategiile firmei);
- gradul sporit de eterogenitate) [56, pag. 45].

Din perspectiva marketingului, piața muncii se formează din confruntarea cererii cu oferta. Nevoia de muncă este prezentă pretutindeni, în orice societate, dar pentru ca nevoia de muncă să fie considerată în categoria cererii de muncă, trebuie îndeplinită o condiție: remunerarea/salarizarea muncii. Cererea de muncă reprezintă nevoia de muncă salariată care se formează la un moment dat într-o economie de piață. Oferta de muncă este formată din munca pe care o pot depune membrii societății în condiții salariale. Formarea unei piețe a muncii regionale

Considerăm că cererea de muncă depinde de creșterea economică a regiunii și de numărul agenților economici de pe piață. Este evident că creșterea economică a unei regiuni este determinată de creșterea PIB-ului în această regiune. Conform datelor Biroului Național de Statistică, pe parcursul anilor 2013-2014 PIB-ul nu a avut modificări în Regiunea de Dezvoltare Nord, o creștere nesemnificativă a avut loc în municipiul Chișinău și regiunea Centru – cu 0,3 și 0,1 *figura 1.6*.

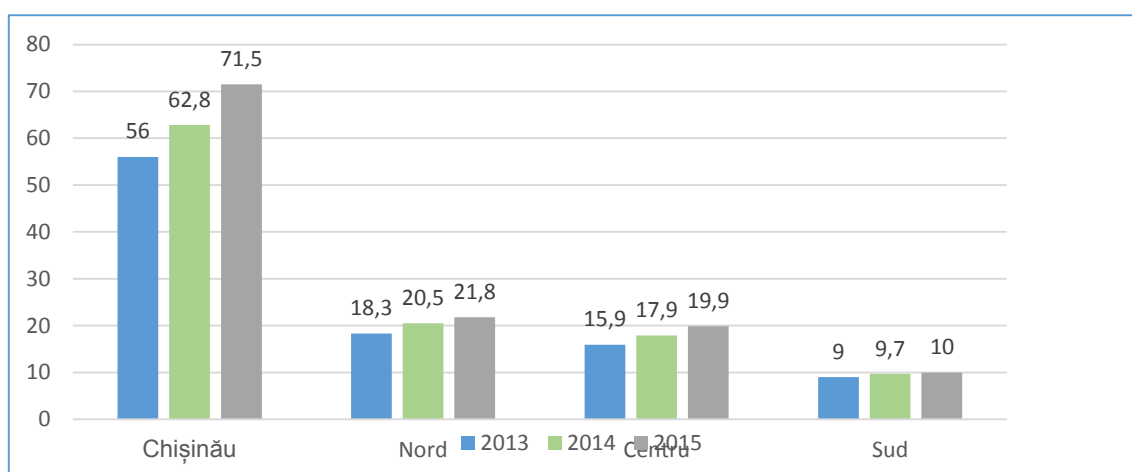


Fig. 1.6. PIB după regiuni

Sursa: elaborată de autor în baza datelor statistice.

Deși în această perioadă economia a demonstrat anumite progrese, creșterea economică a fost influențată puternic de criza economico-financiară globală din anul 2009, dar și de criza din 2012. Evident este că, cererea de muncă este influențată și de numărul de întreprinderi care activează în regiune, de aceea, considerăm că cu cât mai multe întreprinderi activează pe piață, cu atât este mai mare numărul locurilor de muncă.

Tabelul 1.8. Structura întreprinderilor după mărime, număr de angajați și venituri

Nr. d/o	Indicatori	2009	2011	2012	2013	2014	2015
1.	Numărul de întreprinderi - total	5492	5875	5991	6160	6271	6301
2.	Mari	131	137	142	146	162	171
3.	Mijlocii	305	269	249	262	258	243
4.	Mici	1228	1350	1410	1432	1448	1503
5.	Micro	3828	44120	4190	4320	4403	4384
6.	Numărul mediu de salariați, persoane	104071	88606	89508	89326	86848	87628
7.	Venituri din vânzări, milioane lei	17561,65	25651,71	25470,34	27361,71	31209,0	32986,6

Sursa: Agenția de Dezvoltare Regională.

În baza datelor din *tabelul 1.8*, observăm că pe parcursul anilor 2009-2015 numărul total al întreprinderilor din Regiunea Nord s-a majorat cu 809 întreprinderi, cu toate acestea numărul mediu de salariați este într-o descreștere continuă în perioada investigată.

Analizând distribuția populației ocupate, observăm că cea mai mare parte o ocupă

sectorul agricol atât în anul 2011, cât și în anul 2016, *figura 1.7*.

Este evident că în sectorul agricol sunt angajate persoane, preponderent, din mediul rural. Considerăm că ocuparea în cea mai mare parte a populației active în agricultură este un aspect negativ al pieței muncii regionale, deoarece antrenarea persoanelor în acest sector are un caracter sezonier, nivelul salariilor este mai scăzut decât în alte sectoare. Toate aceste trăsături stimulează fenomenul migrației externe.

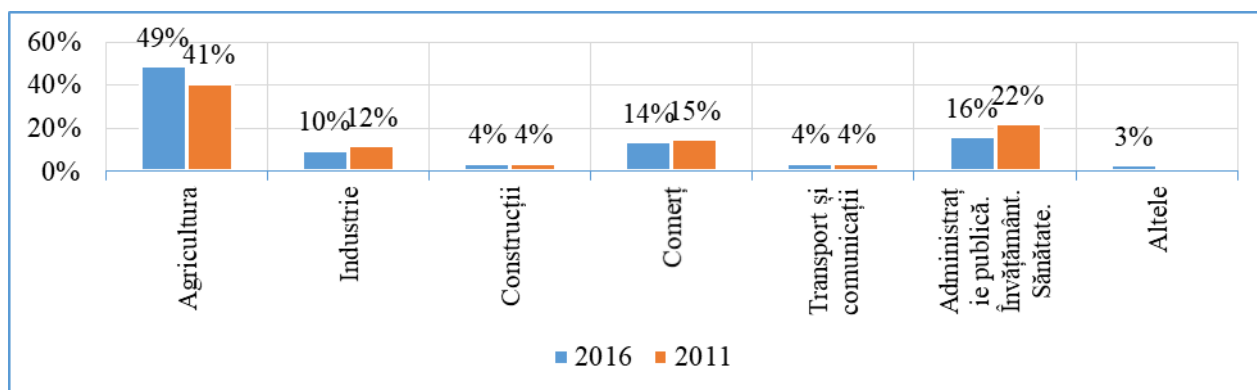


Fig. 1.7. Distribuția populației ocupate pe sectoarele economiei regionale

Sursa: Agenția de Dezvoltare Regională.

În domeniul serviciilor de sănătate, învățământ și administrație publică se manifestă o scădere a ocupării cu 6% din anul 2011 până în anul 2016. De asemenea, o tendință de scădere a populației ocupate este și în sectorul comerțului și industriei. În opinia noastră, scăderea numărului angajaților în pofida măririi numărului de întreprinderi denotă faptul că:

În primul rând, într-o economie modernă resursele umane devin mai valoroase pentru organizații și, în același timp, mai costisitoare, ceea ce impune utilizarea cât mai eficientă a acestora.

În al doilea rând, modernizarea și re tehnologizarea întreprinderilor duce la micșorarea locurilor de muncă.

În al treilea rând, pe piața muncii predomină fenomenul de angajare neoficială a persoanelor, în scopul minimizării cheltuielilor din partea angajatorilor.

Oferta de muncă la nivel regional este reprezentată de populația acesteia, cu caracteristicile ei specifice, ce influențează majoritatea proceselor și fenomenelor economice, având efecte semnificative asupra pieței muncii. Considerăm că oferta de forță de muncă atât la nivel național, cât și regional se caracterizează prin:

- tendințe demografice pe piața muncii;
- migrație externă;
- șomaj;

- educație și formare profesională.

Tendențele demografice pe piața muncii. Conform datelor Biroului Național de Statistică și ale ADR, numărul populației înregistrează o descreștere constantă, aceasta fiind determinată de sporul natural negativ și fenomenul migrației. Conform datelor ADR, numărul populației din regiunea nord la 1 ianuarie 2016 a constituit 987475 de persoane, mai puțin decât în anul 2009, tabelul 1.9.

Conform datelor indicate în *tabelul 1.9*, atestăm că populația totală a Regiunii Nord are o tendință de descreștere pe parcursul anilor 2009-2016. Scăderea numărului populației din Regiunea de Nord reprezintă una dintre tendințele nefavorabile în evoluția pieței muncii. Suntem de părerea că reducerea populației s-a produs din cauza scăderii calității vieții, precum și a migrației externe a forței de muncă.

Tabelul 1.9. Dinamica populației Regiunii de Dezvoltare Nord

Nr. d/o	Populația	2009	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Populația stabilă – total (la 1 ianuarie), persoane	1013717	1002555	999216	994844	991246	987475
2.	Bărbați	482525	477638	476465	474376	473000	471535
3.	Femei	531192	524917	522751	520468	518246	515940
4.	Populația urbană	354505	355977	356749	356908	356920	356866
5.	Populația rurală	659212	646578	642467	637936	634326	630606
6.	Densitatea populației	101,2	100,1	99,8	99,3	99,0	98,6

Sursa: Agenția de Dezvoltare Nord în cifre 2017.

Potrivit informației din *tabelul 1.9*, observăm că migrarea populației se manifestă și la nivelul intern, prin scăderea numărului populației de la sate și creșterea numărului populației în orașe, cauza fiind localizarea industriei în mediul urban. Considerăm că anume emigrarea a fost singura opțiune economică rezonabilă pentru majoritatea locuitorilor din mediul rural.

Procesele demografice au condiționat nu doar reducerea numărului populației, dar și îmbătrânirea acesteia. Astfel, tendințele demografice actuale și cele de perspectivă au un impact negativ asupra formării ofertei de muncă din regiune, indicând o diminuare constantă a numărului populației în vârstă aptă de muncă, precum și o creștere continuă a numărului persoanelor de vârstă a treia. Prin urmare, populația aptă de muncă va continua să descrească, deoarece nivelul de reintegrare peste hotare a familiilor de migranți moldoveni este în creștere, în special pentru alăturarea copiilor la părinții aflați peste hotare [66, pag. 15].

În viziunea autorului, aceste tendințe vor micșora presiunea asupra pieței muncii, dar în acest caz atât la nivel de țară, cât și la nivel regional nu se va beneficia de avantajele tendințelor demografice. Evoluțiile demografice și modificările structurale ale populației din regiune în ultimii ani atestă o situație dificilă, care presupune un impact negativ asupra pieței muncii.

Numărul populației înregistrează o descreștere constantă, aceasta fiind determinată de sporul natural negativ și fenomenul migrației externe.

Migrația externă. Migrația externă a forței de muncă este fenomenul care marchează evident piața muncii și dezvoltarea în ansamblu a regiunii. Din anul 1998, migrația internațională aptă de muncă s-a intensificat. Migrația forței de muncă este reflectată în mai multe surse de date statistice, printre care cele mai importante sunt Ancheta forței de muncă a Biroului Național de Statistică și Agenția de Dezvoltare Nord în cifre [66, pag. 17].

Actualmente, emigrația forței de muncă se numără printre factorii principali care modernizează evoluțiile economice, sociale și politice la nivel de țară și regiune. Conform datelor tabelului 1.10, numărul persoanelor emigrante în anul 2016 din Regiunea Nord este practic egal cu cel din anul 2009.

Tabelul 1.10. Dinamica migrației populației în Regiunea de Dezvoltare Nord

Nr. d/o	Indicatori	2009	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Populația de 15 ani și peste plecată la lucru peste hotare, mii persoane	86,4	98,0	101,6	101,3	97,6	86,9
2.	Bărbați	60,2	69,5	70,0	69,9	69,4	62,2
3.	Femei	26,2	28,5	31,6	31,3	28,2	24,8

Sursa: Agenția de Dezvoltare Nord în cifre 2017.

O creștere considerabilă a numărului de imigranți a fost atestată în anul 2015 în regiune, atingând cifra de 101,6 mii de persoane. Conform datelor tabelului, observăm că numărul bărbaților emigranți în anul 2016 față de anul 2009 a crescut cu 2 mii persoane. Analizând dinamica numărului de imigranți menționăm că cotele cele mai înalte de plecări sunt evidente în anii 2013/2014 atât pentru bărbați, cât și pentru femei.

În opinia autorului, amploarea migrației internaționale de muncă este determinată de lipsa oportunităților de angajare și salariile mici pe piața internă. Conform datelor Anchetei Forței de muncă, 2/3 din imigranți aleg să plece la muncă în Federația Rusă, decizie determinată de accesul lingvistic, cultură, existența contactelor sociale și a regimului fără vize. Persoanele care optează pentru locurile de muncă oferite de Rusia sunt bărbați, în special, din mediul rural [64]. Emigrarea din Republica Moldova la început a fost un fenomen sezonier, treptat se observă întinerirea noilor valuri de emigranți, ceea ce semnifică că aceștia vor reveni mai rar acasă și vor trimite mai puțini bani. O bună parte din emigranții sezonieri se stabilesc definitiv cu traiul în Rusia sau țările europene. Un factor important care a stimulat emigrarea externă este deținerea de către un mare număr de moldoveni a cetățeniei românești.

Considerăm că șomajul este fenomenul care, pe de o parte, influențează migrația externă, iar pe de altă parte, exprimă relația dintre sistemul educațional și cerințele de pe piața muncii, *figura 1.8*.

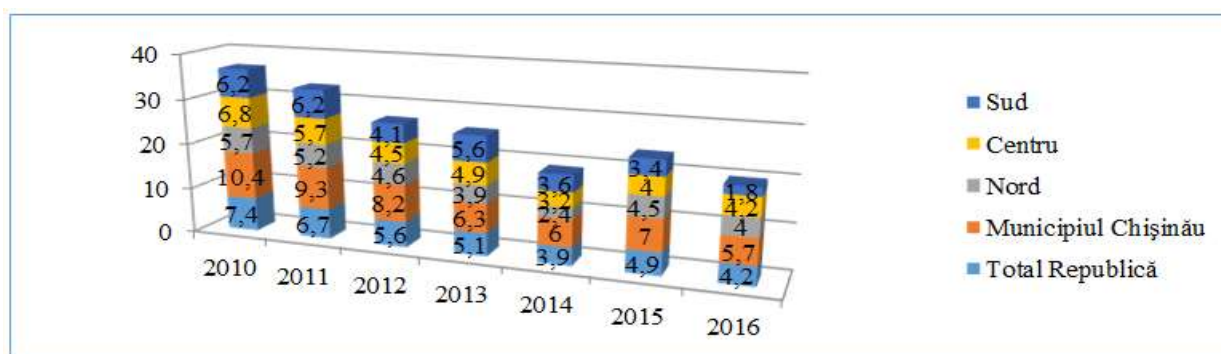


Fig. 1.8. Rata șomajului pe republică și regiuni

Sursa: [130].

Rata șomajului pe republică, în perioada anilor 2010 - 2016, este într-o scădere considerabilă, cu 3,5%, iar în 2015 crește cu 1%, *figura 1.8*.

Rata șomajului în Regiunea de Dezvoltare Nord a manifestat aceeași tendință ca și pe republică, în anul 2014 a scăzut cu 3,3%, iar în următorii ani a crescut dublu.

Cel mai ridicat nivel, prezentat de rata șomajului în Regiunea de Dezvoltare Nord, este în rândul tinerilor cu vârsta între 15-24 de ani, *tabelul 1.11*. Rata relativ înaltă a șomajului între tineri nu este ceva anormal și caracteristic numai pieței de muncă în Republica Moldova.

Tabelul 1.11. Șomajul pe grupe de vârstă în Regiunea de Nord

Nr. d/o	Indicatori	2009	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Total șomeri, mii persoane	18,0	15,8	13,7	8,6	17,4	15,7
2.	Rata șomajului, %	5,3	4,6	3,9	2,4	4,5	4,0
Rata șomajului pe grupe de vârstă, %							
3.	15-24 ani	14	13,2	10,4	7	14,2	12,8
4.	25-34 ani	5,4	5	6	3,1	6,4	4,9
5.	35-44 ani	4,6	5,1	3,7	2,7	3,8	3,1
6.	45-54 ani	4,8	3,3	1,9	1,8	3,3	3,6
7.	55-64 ani	3	1,6	1,8	0,4	1,7	1,6

Sursa: Agenția de dezvoltare regională în cifre.

Intensitatea șomajului este un indicator care se definește ca rata șomajului adaptată la ponderea șomerilor pe vârste din total și la rata de activitate a populației ajustată din punct de vedere al nivelului de educație. Rata șomajului printre tineri poate fi mai înaltă pentru că numărul tinerilor activi este mai mic, mulți dintre ei fiind încă studenți [35]. Conform datelor Ministerului Muncii, Protecției sociale și Familiei, cauzele ratei înalte a șomajului în rândurile tinerilor și dificultățile întâmpinate la angajare sunt clasificate în patru grupe:

1. Nedorința angajatorului de a angaja tineri absolvenți;
2. Informarea redusă a tinerilor despre oportunitățile pieței muncii;
3. Lipsa locurilor de muncă suficiente și atractivitatea scăzută a locurilor de muncă vacante existente;

4. Nedorința unor tineri de a se angaja [37].

Defavorizarea tinerilor la angajare ține de procesele firești ale economiei de piață și a discrepanței dintre educație și piața muncii. Tinerii nu au experiență de lucru, care ar oferi abilități practice, nici potențial de a forma o rețea de cunoștințe.

Agenții economici sunt atenți la angajarea tinerilor, neștiind care este productivitatea lor. Tinerii nu conștientizează necesitatea de a se informa încă din timpul studenției, nu știu cum să caute un loc de muncă, să se prezinte la un interviu, să scrie un curriculum vitae, nu au posibilități de a se promova. Migrația tinerilor și remitențele contribuie la dezinteresarea tinerilor de a căuta un loc de muncă în Moldova.

Educația și formarea profesională. Tranziția de la școală la muncă este o problemă a tinerei generații. Conform ANOFM, din numărul total de locuri de muncă vacante înregistrate, 72% sunt destinate pentru muncitori și doar 28% sunt pentru persoane cu studii superioare. Persoanele cu studii superioare apelează în proporție mai mică la agențiile pentru ocuparea forței de muncă, deoarece capacitatea de ocupare a unui loc de muncă este mai ridicată.

De asemenea, constatăm că solicitările tinerilor la studii, pe parcursul anilor 2010-2016, sunt în scădere atât pentru studii în școlile profesionale, cât și în instituțiile de învățământ superior. Tinerii cu vârste cuprinse între 15-29 de ani reprezintă circa un sfert din populație (25,3%).

Conform *figurii 1.9* atestăm o reducere a numărului elevilor în școlile profesionale din republică cu 33,9% din anul 2010 până 2016, în Regiunea de Nord numărul elevilor în școlile profesionale a scăzut cu 39%.

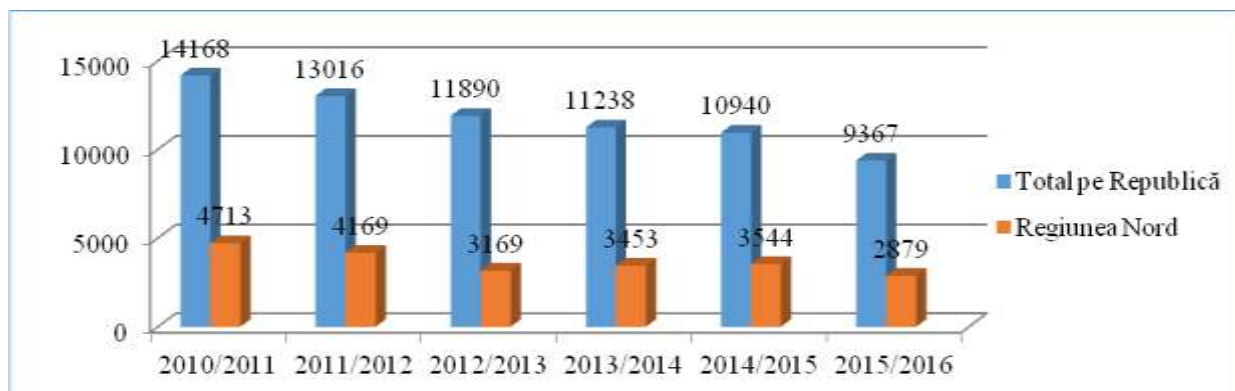


Fig. 1.9. Dinamica elevilor înmatriculați în școlile profesionale pe Republică și în RDN

Sursa: elaborată de autor în baza datelor statistice.

Considerăm că deși pe piața forței de muncă sunt solicitate meserii pentru absolvenții școlilor profesionale, absolvenții de liceu nu se grăbesc să facă studii la școlile profesionale. Totodată, observăm că tot mai mulți tineri aleg facultăți, precum stomatologie (medicină), științe

juridice și economice. Acest lucru se întâmplă și nu poate fi ajustat la cerințele pieței muncii din regiune și din Republica Moldova.

În conformitate cu datele statistice, cele mai solicitate domenii de studiu de licență din Republica Moldova sunt: științele economice, științele educației, inginerie și activități ingineresti, dreptul, arhitectură și construcții.

După cum rezultă din conținutul *tabelului 1.12*, pe parcursul anilor de studii 2010/2011-2015/2016 observăm o scădere a numărului studenților pe domeniile de studii economice cu 30%, științe ale educației – cu 37,6%, inginerie și științe ingineresti – 32,4%, arhitectură și construcții – 46,1%. O scădere nesemnificativă se atestă la facultățile de drept – cu doar 7% și la medicină și farmacie – cu 8%.

Fenomenele social-economice, precum migrația populației active, creșterea șomajului și reducerea naturală a populației, au dus la serioase modificări în diverse sectoare, domenii de activitate ale economiei, de aici reiese și intensificarea distorsionărilor pe piața muncii.

Tabelul 1.12. Dinamica numărului studenților din învățământul superior pe domenii generale de studiu, ciclul I în Republica Moldova

Nr. d/o	Facultăți	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
1.	Științe economice	21 942	21 024	20 737	19 118	17 643	15 533
2.	Științe ale educației	15 186	13 860	12 906	12 418	11 228	9 491
3.	Inginerie și activități ingineresti	11 451	10 753	10 377	9 542	8 627	7 743
4.	Drept	11 081	10 859	11 506	11 923	11 024	10 383
5.	Arhitectură și construcții	5 147	4 518	3 993	3 536	3 252	2 776
6.	Medicină și farmacie	4 186	4 173	4 184	4 138	3 940	3 854

Sursa: elaborat de autor în baza datelor statistice.

În temeiul analizei datelor statistice efectuate cu privire la cererea și oferta forței de muncă, considerăm că unul din factorii care fac dificilă ocuparea locurilor de muncă vacante într-un timp mai redus este nivelul scăzut de calificare al potențialilor angajați și necorespunderea între nivelul de studii și locul de muncă ocupat.

În scopul identificării punctelor forte și slabe, a oportunităților și amenințărilor am efectuat analiza SWOT a pieței muncii din Regiunea de Dezvoltare Nord, *tabelul 1.13*.

Așadar, în ceea ce privește piața forței de muncă, viitorul nu este niciodată sigur. Pe măsură ce unele meserii vor dispărea, cei care le practicaau trebuie să fie deja pregătiți pentru alte meserii. Piața forței de muncă aduce permanente schimbări, astfel încât populația activă ar trebui să urmeze programe de învățare continuă.

Tabelul 1.13. Analiza SWOT a pieței muncii din RDN

Puncte forte	Puncte slabe
– Oferta diversificată pe piața muncii, datorită potențialului industrial; – Crearea locurilor de muncă noi, datorită infrastructurii orașelor mai mici; – Pregătirea specialiștilor, formarea continuă a acestora, datorită sistemului educațional dezvoltat; – Creșterea numărului locurilor de muncă, datorită activității întreprinderilor cu capital străin.	– Nivelul salariilor scăzut; – Reducerea numărului locurilor de muncă în orașele mai mici; – Emigrația forței de muncă, în special al tinerilor; – Lipsa concordanței între sistemul educațional și cerințele de pe piața muncii; – Rata de ocupare scăzută; – Ponderea ridicată a populației ocupate în agricultură, și ponderea scăzută a populației ocupate în industrie.
Oportunități	Amenințări
– Dezvoltarea potențialului turistic (rural, cultural) duce la crearea locurilor de muncă; – Modernizarea întreprinderilor de prelucrare prin transfer tehnologic și de know-how duce la crearea locurilor de muncă; – Dezvoltarea infrastructurii de susținere a activităților industriale în orașele mici duce la crearea locurilor de muncă în orașele mai mici; – Modernizarea agriculturii și dezvoltarea producției agricole ecologic pure crearea locurilor de muncă în mediul rural; – Creșterea atractivității pentru investiții străine crearea locurilor de muncă pe piața muncii din regiune.	– Instabilitate politică conduce la dezechilibru pe piața muncii; – Instabilitatea relațiilor economice cu partenerii comerciali afectează numărul locurilor de muncă; – Îmbătrânirea populației conduce la dezechilibru de pe piața muncii; – Emigrația populației economic active conduce la dezechilibru de pe piața muncii.

Sursa: elaborat de autor.

Analiza SWOT oferă o viziune mai clară asupra pieței muncii, evidențiază oportunitățile și amenințările acesteia. Astfel, analiza punctelor forte a regiunii scoate în evidență potențialul industrial diversificat, cum ar fi:

1. *Industria alimentară și a băuturilor*, o contribuție majoră având producerea produselor lactate (S.A. „Incomlac” JLC, S.A. „Fabrica de unt din Florești”), de pâine și panificație (Î.S. „Combinatul de produse alimentare”, S.A. „Produse cerealiere”) producția de ulei (S.A. „Floarea Soarelui”) produselor obținute din prelucrarea cărnii (S.A. „Basarabia Nord”, S.A. „SoroMeteor”).

Regiunea de Dezvoltare Nord este exclusiv specializată în fabricarea zahărului, în această regiune fiind amplasate toate fabricile de zahăr din Republica Moldova: ÎM. „Sudzucker-Moldova” S.A., având în componența sa fabricile de zahăr din Drochia, Fălești, Alexandreni, S.R.L. „Magt Vest” fabricile de zahăr din Glodeni și Dondușeni, S.A. Krajowa Spolka Cukrowa cu fabrica de zahăr din Cupcini.

2. *Industria ușoară* la fel prezintă o ramură prioritară în regiune, având potențial mare în fabricarea produselor textile. Printre principalele întreprinderi sunt: S.A. „Bălțeanca”, ÎCS „Runfelsia”, S.R.L., Î.M. „Fashion Group”.

3. *Industria constructoare de mașini* reprezentată de întreprinderile S.A. „Moldagrotehnica”, ICS „Draexlmaier automotive” S.R.L. specializată în producerea cablurilor electrice pentru industria automotive.

4. *Industria electronică* reprezentată prin producția de aparatură și instrumente medicale, de precizie, optice - S.A. „Răut”.

5. *Industria materialelor de construcție* reprezentată prin producția din minerale nemetalifere S.A. „Articole din beton armat”, S.A. „CMC - Knauf”.

Peste 30% din potențialul industrial al regiunii este concentrat în municipiul Bălți. Industria diversificată din cadrul Regiunii de Dezvoltare Nord oferă un număr considerabil de locuri de muncă. Astfel, pe parcursul anilor se observă o evoluție mai bună pe piața muncii, sub aspectul angajării de personal a întreprinderilor de dimensiune mică, care se detașează cu o pondere de 44% în detrimentul întreprinderilor mijlocii (32%) [134].

Considerăm că potențialul diversificat de industrii din cadrul regiunii de Nord este un punct forte pentru piața muncii din regiunea Nord, oferind posibilitate persoanelor apte de muncă să-și găsească un loc de muncă. Astfel, o mare parte din industrii sunt concentrate și în orașele mai mici, ceea ce dă posibilitate ocupării forței de muncă și din raioanele situate în nordul Republicii.

De asemenea, pentru piața muncii, reprezintă un punct forte și ZEL din regiunea Nord. În cadrul regiunii de Nord sunt amplasate 3 subzone cu o suprafață totală de 148,8 ha. Spre exemplu, subzona numărul 1 acoperă 2,02 ha și este utilizată pe deplin de către compania Draexlmaier automotive care în anul 2016 a oferit peste 2000 locuri de muncă, iar în anul 2018 din luna iunie a început lucrul cea de-a 4 fabrică de producere a cablajului electric și până la finele anului la noua fabrică vor fi angajate 1500 de persoane.

Datorită concurenței acerbe și scăderii considerabile a populației, comparativ cu anul de studii 2009/2010 s-a redus numărul instituțiilor de învățământ secundar profesional (2009/2010-15 colegii, 2016/2017-13 colegii) și a instituțiilor de învățământ superior (2009/2010-3 instituții, 2016/2017-1 instituție). În pofida acestui fapt, regiunea de Nord deține 32,6% din numărul total de instituții de învățământ existent la nivel național. Deși numărul instituțiilor de învățământ a fost în scădere pe parcursul acestor ani, acest indicator mai rămâne un punct forte pentru piața forței de muncă din regiunea Nord, deoarece pe de o parte, în domeniul administrație publică, învățământ și sănătate activează 22% din populația activă din regiunea Nord, iar pe de altă parte, în cadrul instituțiilor sunt pregătiți specialiști care vor activa pe piața muncii.

Pe lângă punctele forte piața muncii din regiunea Nord prezintă și un șir de puncte slabe, cum ar fi: nivelul salariilor scăzut, emigrarea forței de muncă, în special al tinerilor, reducerea

numărului locurilor de muncă în orașele mai mici etc.

Considerăm important unul din punctele slabe ale pieței muncii din regiune nivelul salariilor scăzut. Conform raportului Regiunii de Dezvoltare Nord, în ceea ce privește nivelul veniturilor salariale atingând în anul 2016 nivelul de 4211,9 lei, cu 61,6% mai mult față de anul 2011, dar mai mic decât la nivel național în același an. Conform aceleași surse venitul mediu pe o persoană în regiunea Nord este mai mică față de alte regiuni constituind (1844,9 lei), în Chișinău (2800 lei) și regiunea Sud (1846,4 lei) [134]. Este cunoscut faptul că nivelul salariilor mici este una din cauzele emigrației populației pentru a obține venituri mai mari. Cu toate că emigrația forței de muncă se numără printre factorii principali care modernizează evoluțiile economice, sociale și politice la nivel de țară și regiune, considerăm ca acesta prezintă un punct slab pentru piața muncii din regiunea Nord. Calitatea factorului uman plecat peste hotare degradează, deoarece emigranții sunt antrenați în munci necalificate. De asemenea, în urma fluxurilor imigraționiste se reduce numărul și calitatea forței de muncă din regiune. Analiza punctelor slabe permite identificarea problemelor pieței muncii în regiune.

Astfel, pe piața muncii din Regiunea Nord se conturează următoarele probleme:

1. *Salarii mici care nu satisfac necesitățile primare ale angajaților.* Ca urmare, angajații se orientează fie spre căutarea unui loc de muncă mai bine plătit, fie spre migrarea la lucru peste hotare, unde, chiar dacă condițiile de muncă sunt mai dificile și poziția socială este inferioară, salariile oferite sunt superioare celor din țara de origine. Important este că problema salariilor mici este recunoscută și de către agenții economici propriu-zis.

2. *Calificarea nesatisfăcătoare a angajaților.* În acest context, menționăm că agenții economici sunt nevoiți să recurgă la angajarea cadrelor mai puțin calificate din motivul insuficienței cadrelor calificate, drept urmare a migrației masive a specialiștilor peste hotare, precum și din cauza neconcordanței sistemului de învățământ cu cerințele pieței.

3. *Angajarea tinerilor pe piața muncii.* Tinerii sunt baza populației active în perspectivă. Nivelul și modul de integrare al tinerilor în societate este un lucru esențial pentru viitorul regiunii și al țării. Având un loc de muncă atractiv, tinerii sunt stimulați să-și crească potențialul economic, să învețe continuu și să contribuie la dezvoltarea social-economică a regiunii.

4. *Migrația externă a populației economice active.* Considerăm că problema salariilor mici, angajarea dificilă a tinerilor în câmpul muncii stimulează emigrarea externă a populației active. Resursele umane cu un potențial mai calitativ caută condiții mai bune de muncă și mai plătite. Astfel, emigrația externă influențează negativ piața muncii sub aspect economico-social.

Analizând problemele existente pe piața muncii din Regiunea de Dezvoltare Nord, menționăm că ele sunt strâns corelate și dependente una de alta. Considerăm că problemele

apărute pe piața muncii ar putea fi soluționate prin 2 căi:

- *macroeconomic*: orientarea politicilor statului spre reglementarea cererii și ofertei pe piața muncii, stimularea investițiilor externe etc.;
- *microeconomic*: conștientizarea managementului superior că RU cu un nivel înalt de calificare conduc întreprinderea spre o creștere a competitivității.

Profesorul A. Bîrcă afirmă că atragerea celor mai buni profesioniști și dezvoltarea unei imagini favorabile a organizației pe piața muncii reprezintă un domeniu relativ nou de cercetare pentru Republica Moldova.

În acest sens, suntem de acord că competitivitatea tot mai accentuată care se înregistrează între organizații, lipsa forței 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 [13; pag. 76].

Axându-ne pe teoria marketingului resurselor umane, considerăm că instrumentele de marketing permit managerilor să cunoască mai bine piața muncii, legile, concurenții, clienții și așteptările acestora.

1.4. Concluzii la Capitolul 1

În baza analizei și sintezei abordărilor teoretice cu privire la rolul resurselor umane în cadrul sporirii competitivității atât a regiunilor, cât și a întreprinderilor, pot fi evidențiate următoarele concluzii:

1. Dezvoltarea unei regiuni are o istorie bogată și diversă, depinzând de ideologia guvernanților din fiecare țară și de tendințele privind conceptele economice. La dezvoltarea unei regiuni o importanță deosebită are factorul uman. La baza mai multor teorii ai evoluției dezvoltării regionale se regăsește factorul uman cum ar fi: teoria politicilor de creștere, teoria cauzalității circulare și cumulative, teoria centru-periferie, teoria ciclurilor lungi etc.

2. Factorul uman poate fi implicat în orice activitate economică fiind producător și consumator de bunuri și servicii, plătitor de taxe și impozite. O regiune poate fi considerată mai competitivă dacă are o populație în creștere. Ea poate fi privită ca o piață cu oportunități de dezvoltare, ce va atrage investiții și va crea locuri de muncă.

3. Practica gândirii manageriale a determinat deplasarea atenției specialiștilor de la factorul material către resursa umană în cadrul întreprinderilor moderne. Luând în considerare toate aspectele ce definesc personalitatea umană, abilitățile, cunoștințele, aspirațiile, trăsăturile de temperament și caracter, managementul poate reuși să conducă resursa cea mai prețioasă –

resursa umană.

4. Transdisciplinaritatea abordărilor științifice ce vizează rolul factorului uman la creșterea economică, explică caracterul pluridimensional al acestuia ca fenomen social, diverse științe regăsind în factorul uman arii distincte și interferente. În cadrul științelor economice locul factorului uman nu este central, dar se dezvoltă treptat având la bază teoriile economiștilor clasici. Managementul resurselor umane și marketingul resurselor umane sunt domenii noi care plasează resursele umane pe locul central în activitatea întreprinderii și evidențiază importanța acestora în creșterea competitivității ei pe piață.

5. Piața muncii reprezintă un mecanism complex care asigură reglarea cererii și ofertei de forță de muncă. Ea are un caracter schimbător și nesigur, pe măsură ce unele meserii dispar altele apar, astfel cei care le practicaau trebuie să fie deja pregătiți pentru altele. Pe piața forței de muncă din regiunea Nord se conturează un șir de tendințe cum ar fi: lipsa forței de muncă calificată, creșterea emigrației forței de muncă ce determină întreprinderile să se confrunte cu un deficit sporit de forță de muncă.

6. Adevăratele dimensiuni ale resurselor umane pot fi identificate cu ajutorul marketingului resurselor umane. Scopul marketingului resurselor umane constă în deținerea informațiilor complete despre piața muncii pentru satisfacerea necesităților de personal cât mai eficientă și atingerea obiectivelor propuse. Marketingul resurselor umane pregătește „fundamentul” pentru recrutarea finală, metodologia generală a marketingului în domeniului resurselor umane se bazează pe teoria marketingului industrial.

2. CONSIDERAȚII TEORETICO-METODOLOGICE PRIVIND CONCEPTUL DE MARKETING AL RESURSELOR UMANE

2.1. Esența și conținutul conceptului de marketing al resurselor umane

După cum am stabilit anterior, abordarea marketingului resurselor umane, în contextul managementului resurselor umane, are loc prin prisma contribuțiilor aduse la atragerea și păstrarea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii, cât și crearea unei imagini „bune” a întreprinderii în calitate de angajator pe piață.

Analiza impactului marketingului resurselor umane asupra managementului resurselor umane și prin prisma acestuia asupra competitivității întreprinderii devine o temă tot mai larg cercetată în literatura de specialitate. Marketingul modern este considerat astăzi factorul esențial pentru succesul unei organizații, fiind soluția miraculoasă ce rezolvă problemele acesteia, instrumentul de bază în atingerea marilor performanțe și menținerii competitivității întreprinderii. În prezent, marketingul a devenit foarte actual întrucât influențează viața fiecăruia, fiind mijlocul prin care se oferă oamenilor nivelul de trai [1, pag. 45].

Conform literaturii de specialitate, marketingul are un caracter universal. Profesorii autohtoni argumentează universalitatea marketingului prin:

- sporirea numărului serviciilor și obiectelor economice în care a început să fie aplicat marketingul;
- aplicarea marketingului ca instrument eficient de colectare și analiză a informației necesare privind prognozarea fenomenelor;
- extinderea continuă a câmpului de aplicare a marketingului în practică;
- acordarea modalităților de adaptare la piață a întreprinderii [50].

Aplicarea marketingului în practică a generat un proces de specializare a acestuia. Astfel, în literatura de specialitate tot mai mult se pune accentul pe un alt aspect al marketingului, fiind delimitat ca *marketingul resurselor umane*.

Încă din anii 1970, companiile din Vest folosesc metodele de marketing în managementul resurselor umane. În sens mai larg, marketingul resurselor umane reprezintă o filozofie și strategie a conducerii personalului. Personalul este privit în calitate de clienți ai firmei. Scopul marketingului constă în folosirea optimală a resurselor umane prin crearea condițiilor de muncă favorabile, care sporește productivitatea muncii și loialitatea angajaților. Cu alte cuvinte, aceasta este „vânzarea” firmei angajaților proprii. Interesul pentru noua concepție a marketingului resurselor umane devine tot mai mare datorită faptului că este o activitate îndreptată spre

determinarea și satisfacerea necesității de personal în cadrul întreprinderii. În ultimul timp este răspândită abordarea de antreprenor, de piață, unde munca, condițiile de muncă și locurile de muncă sunt privite ca produse de marketing.

Analizând lucrările aferente marketingului resurselor umane, ne propunem următoarele sarcini:

- abordarea conținutului marketingului resurselor umane;
- identificarea elementelor marketingului resurselor umane;

Abordarea conținutului marketingului resurselor umane

Analiza literaturii de specialitate demonstrează că o atenție deosebită se acordă marketingului în vederea conducerii cu personalul în întreprindere. Potrivit lui Philip Kotler, marketingul resurselor umane reprezintă un tip al activității de conducere orientată spre determinarea și acoperirea necesităților cu personal la întreprindere [116, pag.41].

Economistul rus A. Kibanov menționează că marketingul resurselor umane este o metodă a activității de conducere orientată spre asigurarea întreprinderii cu personal pe termen lung. Același autor consideră că marketingul resurselor umane constă în deținerea informațiilor complete despre piața muncii pentru satisfacerea cât mai eficientă a necesităților de personal și atingerea obiectivelor propuse [121, pag.248]. Potrivit cercetătorului rus T. R. Daniko, marketingul resurselor umane reprezintă o funcție complexă a serviciului conducerii cu personalul întreprinderii, incluzând următoarele aspecte: cercetarea minuțioasă a pieței forței de muncă, a cererii și ofertei forței de muncă, a cerințelor angajatorului, a planificării și prognozării profesiilor solicitate de piața forței de muncă, organizarea manifestărilor în vederea satisfacerii cererii forței de muncă, identificarea profesiilor rare pe piața forței de muncă, cercetarea necesităților resurselor umane în vederea formării profesionale, perfecționării calificării angajaților, comunicarea cu agențiile ocupării forței de muncă, instituțiilor de învățământ profesional și superior, formarea imaginii de sine a întreprinderii pe piață [119, pag.113].

În același timp, V. Beleaev consideră că marketingul resurselor umane este, în sens larg, o filozofie și o strategie a conducerii cu resursele umane, personalul fiind tratat în calitate de client intern și extern al firmei. În sens restrâns, marketingul resurselor umane reprezintă o funcție specifică a conducerii personalului la întreprindere, incluzând analiza factorilor interni și externi ai organizației, determinând orientarea activității de marketing, formarea și realizarea acțiunilor în direcția marketingului resurselor umane [118, pag. 19].

Din cele expuse, atestăm că autorul T. Daniko dezvăluie mai larg noțiunea de marketing al resurselor umane, concretizând aspectele de cercetare a cererii și ofertei forței de muncă, planificarea și prognozarea, cercetarea resurselor umane în vederea formării profesionale și

sporirii calificării angajaților, comunicarea întreprinderii cu mediul extern (agențiile ocupării forței de muncă, instituții de învățământ etc.) și formarea imaginii întreprinderii pe piață (Best employer).

Analizând abordările marketingului resurselor umane a mai multor autori, putem menționa că toate afirmațiile sunt intercorelate. În toate definițiile este redat aspectul marketingului în vederea cercetării resurselor umane atât în cadrul întreprinderii, cât și pe piață. Considerăm că marketingul resurselor umane poate fi privit atât la nivel macroeconomic, cât și microeconomic. În acest sens, Ph. Liger menționează că marketingul resurselor umane permite managerilor să cunoască mai bine următoarele elemente:

- piața forței de muncă și a formării profesionale;
- legile, reglementările, evoluția societății;
- concurenții direcți sau concurenții indirecti;
- clienți, necesitățile și așteptările acestora [110, pag. 104].

La nivel microeconomic, marketingul resurselor umane poate fi definit ca o funcție a departamentului de resurse umane. Această funcție este îndreptată spre depistarea și acoperirea necesității în resurse umane dintr-o întreprindere [112, pag. 82].

Analiza literaturii de specialitate a marketingului privind domeniul resurselor umane delimitează și alte domenii, cum ar fi: marketingul intern și marketingul social.

În acest sens, Philip Kotler menționează că *marketingul social* este o tehnică de gestiune a schimbărilor sociale înțelegând proiectarea, implementarea și controlul programelor ce vizează acțiuni sociale de către grupuri țintă. Alan R. Andersen consideră că *marketingul social* reprezintă aplicarea tehnologiilor din marketingul clasic în analiza, planificarea, execuția și evaluarea programelor destinate să influențeze comportamentul grupelor țintă, pentru sporirea bunăstării personale a acestora și societății [70]. Putem spune că marketingul social reprezintă planificarea, organizarea, implementarea și controlul strategiilor activităților de marketing, care sunt îndreptate spre rezolvarea problemelor sociale.

Leonard Berry menționează că *marketingul intern* presupune a privi angajații drept clienți interni, iar locurile de muncă asemeni unor produse interne, ce satisfac nevoile și cerințele clienților interni, dar care au în vedere și obiectivele organizației [71, pag. 98]. Condrey consideră că *marketingul intern* este o metodă de motivare a personalului față de caracterul conștient al clienților și orizontul de vânzare, având ca scop utilizarea unor activități asemănătoare marketingului, redefinind marketingul intern ca piața internă a angajaților [78, pag. 173].

Conform literaturii de specialitate, *marketingul intern* pornește de la considerarea angajatului drept client al întreprinderii, obiectivul principal fiind satisfacerea angajaților în calitate de clienți ai întreprinderii. Considerăm important domeniul marketingului intern și îi vom atribui o descriere mai detaliată în paragraful următor.

Astfel, cele trei domenii ale marketingului în domeniul RU au ca element de studiu comun RU, dar au și o serie de delimitări, pe care le prezentăm în tabelul de mai jos.

Tabelul 2.1. Delimitări conceptuale ale marketingului RU, marketingului intern și marketingului social

Nr. d/o	Concepte	Marketing intern	Marketing social	Marketingul RU
1.	Reprezentanții	Berry (1984) Gronroos (1981) Levionnois (1987) Dubois (1999)	Igalens (2002) Pietele (2005) Andersen (2004)	Panczuk, Point (2008)
2.	Punctul de pornire	Considerarea salariatului ca client	Răspunderea noilor cerințe sociale ale salariatului	Vinderea salariatului întreprinderii; Fidelitatea angajaților.
3.	Obiective	Creșterea satisfacției clienților	Animarea și structurarea reputației și mărcii de angajator	Plasarea unui demers global; Integrarea mai multor dimensiuni ale marketingului.
4.	Concepte-cheie	Clienți; spațiu de vânzare a clienților	Seduție, transparență, reputație și imagine	Mixul de personal (produsul, prețul, plasamentul și promovarea)
5.	Filozofia	Relația de vânzare a salariatului	Locul de muncă	Atitudine globală asupra serviciilor, performanța funcției de RU
6.	Instrumente	Recompense, formare pentru satisfacția salariaților	Internet, orientarea spre comunicare cu salariații	Se bazează pe marketingul general (cercetarea, segmentarea, poziționarea, elaborarea strategiilor)

Sursa: elaborat de autor în baza [87].

În accepțiunea specialiștilor autohtoni, marketingul resurselor umane 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 [8, pag. 75]. Marketingul resurselor umane poartă un caracter strategic și nu trebuie privit ca un rezultat al unificării dintre marketing și resurse umane.

În *figura 2.1* este prezentată interacțiunea dintre marketing, strategie și resurse umane. Considerăm că interacțiunea dintre aceste trei elemente a condus la formarea și dezvoltarea marketingului resurselor umane în cadrul organizațiilor.

Potrivit figurii 2.1, marketingul strategic, aflat la interacțiunea dintre marketing și strategie, are ca obiectiv promovarea imaginii organizației în exterior, pentru a facilita penetrarea ei pe noi piețe. O imagine bună în exterior este benefică pentru reputația organizației, dar 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 RU presupune ajustarea politicii de personal la strategia organizațională.

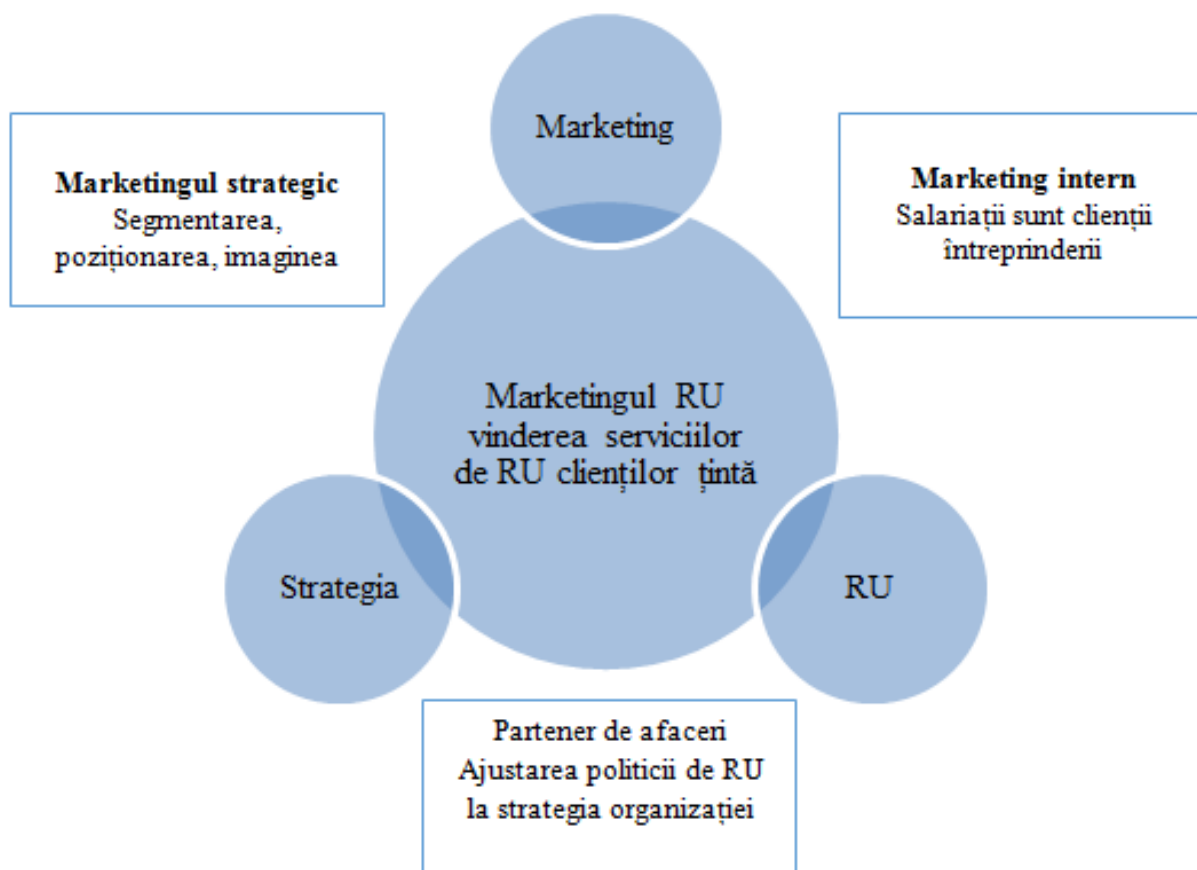


Fig. 2.1. Interdependența dintre strategie, marketing și resurse umane

Sursa: [13; 107].

Identificarea elementelor marketingului resurselor umane

Conform literaturii de specialitate, în procesul de formare și dezvoltare a marketingului RU se pune accentul pe următoarele elemente: mixul de personal, brandul de angajator și segmentarea pieței [13].

Mixul de personal. Cercetătorii francezi în domeniu, Martory Bernard și Crozet Daniel, 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 viziunea 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 [13; 107; 106].

Avându-ne pe faptul că, marketingul resurselor umane este o abordare a marketingului general aplicat în domeniul resurselor umane, putem menționa că marketingul RU are ca obiectiv remodelarea celor patru dimensiuni ale mixului de marketing, și anume: produsul, prețul, plasarea și promovarea. Profesorul Alic Bîrcă consideră că acesta este fundamentul noii stări de spirit în curs de dezvoltare în domeniul resurselor umane [13, pag. 231].

În acest sens, cercetătorul francez M. Levionnois a analizat *mixul de personal* într-un studiu de marketing în cadrul organizației. Potrivit acestuia, prin *produs* se înțelege 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 reprezintă capacitatea angajatului de a transmite informația atât pe orizontală, cât și pe verticală. Promovarea se referă la imaginea și locul angajatului în cadrul organizației [13; 112]. În figura 2.2 sunt prezentate elementele *mixului de personal* prin prisma marketingului resurselor umane.

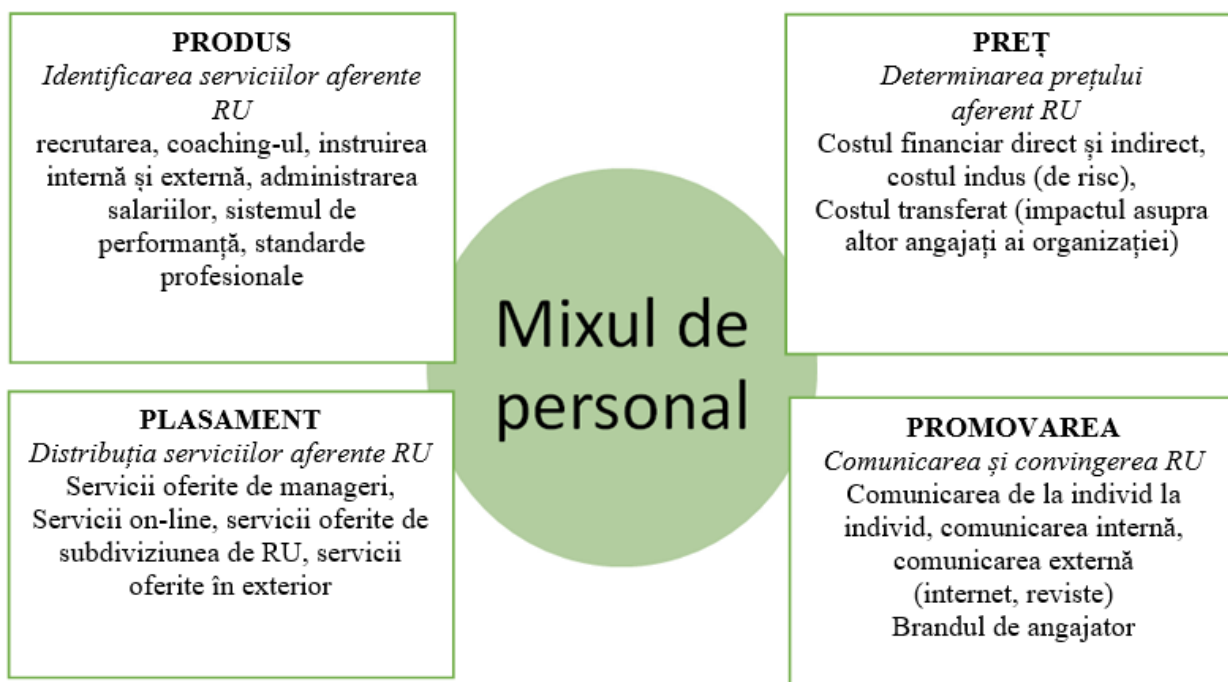


Fig. 2.2 . Elementele *mixului de personal*

Sursa: [13, pag. 232].

Brandul de angajator. Cel de-al doilea element important în dezvoltarea marketingului RU este brandul de angajator pe piața muncii.

The Charter Institute of Personnel and Development definește brandul de angajator ca fiind un set de attribute care diferențiază organizația și o fac atractivă pentru anumiți oameni, care își doresc să lucreze în cadrul ei și să obțină cele mai bune performanțe [85]. Profesorul H.

Rosethorn menționează că un brand de angajator este, în esență, o înțelegere cu două motivații între angajați sau potențiali angajați și angajator – motivația pentru care au decis să se alăture organizației și motivația pentru care au ales sau li s-a permis să rămână. Rolul brandului de angajator este să accentueze această înțelegere într-un mod distinctiv, convingător și relevant pentru individ, pe toată durata calității lui de salariat [95].

Conform cercetărilor autohtoni, 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 [7, pag. 53].

Relațiile care se formează pe piața muncii între angajatori și potențenții la un loc de muncă sunt prezentate în *figura 2.3*.

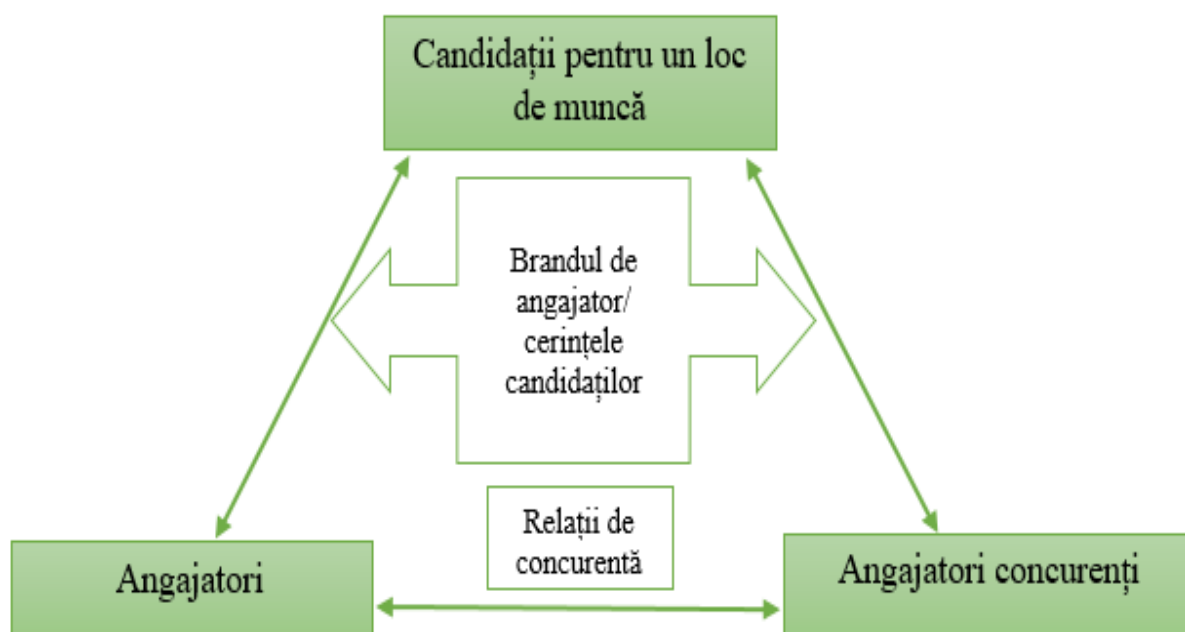


Fig. 2.3. Relațiile dintre brandul angajatorilor și candidații pentru un loc de muncă

Sursa: elaborată de autor.

În opinia autorului, cei mai buni candidați vor alege acei angajatori care oferă mai bune condiții de muncă și salarii mai mari. Deci, vor atrage cei mai buni candidați angajatorii care vor avea un brand mai puternic pe piață.

În acest sens, necesitatea brandului de angajator are la bază trei aspecte:

1. Axarea pe imaginea organizației în procesul de recrutare. Prin dezvoltarea brandului de angajator, organizația își asigură avantajul competitiv.
2. Realizarea un obiectiv concret, și anume: asigurarea loialității angajaților față de organizație și generarea sentimentului că acesta este una de succes pentru persoanele interesate.
3. Brandul de angajator – asigurător de convergență între strategia de asigurare cu personal și strategia globală a organizației.

Brandul de angajator își propune crearea unei bune reputații atât în interiorul organizației, cât și în exteriorul ei. Prin urmare, considerăm că brandul de angajator reprezintă strategia clar definită a companiei de a atrage candidați valoroși de pe piața muncii, fără costuri exagerate privind recrutarea, menținerea specialiștilor bine pregătiți, astfel ca oamenii din organizație să devină susținători și promotori ai brandului de angajator.

Analizând literatura de specialitate, determinăm că în formarea brandului de angajator se urmărește definirea următoarelor elemente:

- *personalitatea angajatorului*: imaginea angajatorului, ce oferă acesta, ce valori caracterizează organizația și ce valori posedă;
- *promisiunea făcută*: oferta unică pentru grupul-țintă, respectarea promisiunii de către organizație;
- *mesajul*: mesajele specifice transmise „consumatorilor brandului” din exterior sau din interior.

Astfel, bazat pe tehnici de marketing pentru a sprijini eforturile de recrutare în organizație, promovat prin strategii de relații publice, brandul de angajator nu semnifică doar reputația organizației, nu întotdeauna este compatibilă cu realitatea internă.

Așadar, pentru a face ca organizația să devină angajatorul preferat, este important ca mesajul pe care îl transmite brandul de angajator să fie în concordanță cu realitatea trăită de angajați.

Segmentarea pieței. Cel de-al treilea element important în dezvoltarea marketingului RU este *segmentarea pieței*. Din perspectiva marketingului, segmentarea pieței este un proces de grupare a consumatorilor care au caracteristici și nevoi similare, iar din perspectiva marketingului RU – segmentarea pieței presupune gruparea angajaților ce au caracteristici asemănătoare.

Conform literaturii de specialitate, segmentarea pieței depinde de două variabile:

1. Flexibilitatea ofertei resurselor umane din cadrul organizației, adică capacitatea de adaptare a acesteia în funcție de așteptările clienților;
2. Diversitatea așteptărilor și motivațiilor clienților, adică pe parcursul vieții profesionale, angajații au diferite așteptări din partea organizației.

În opinia specialiștilor, segmentarea resurselor umane reprezintă o necesitate obligatorie pentru organizație, deoarece îi permite în timp să diferențieze oferta în funcție de concurență pentru atragerea de noi talente, precum și pentru a menține actualii angajați [13]. Literatura de specialitate oferă diferite criterii de segmentare a pieței: geografice, vârstă, experiență, poziție ierarhică etc.

În vederea elaborării strategiilor de personal la întreprindere, considerăm că este important ca subdiviziunea de RU să aplice criterii noi de segmentare, *tabelul 2.2*.

Astfel, în funcție de categoria de angajați din organizație, subdiviziunea de RU va elabora politici și strategii în vederea îmbunătățirii situației.

În acest sens, suntem de părerea că, pentru fiecare categorie de angajați pot fi elaborate strategii de menținere a celor mai buni angajați la întreprindere.

Axându-ne pe instrumentele marketingului din *tabelul 2.2*, menționăm că principalele activități de marketing în domeniul resurselor umane sunt: analiza și selectarea surselor, analiza factorilor externi și interni ai întreprinderii privind resursele umane, la elaborarea măsurilor de marketing al RU și elaborarea planului de resurse umane.

Tabelul 2.2. Criteriile moderne de segmentare a angajaților în cadrul întreprinderii

Nr. d/o	Denumirea criteriului	Segmente	Aplicabilitate
1.	Performanță profesională și potențial	– angajații-problemă; – angajații cu performanțe previzibile; – angajații cu performanțe foarte înalte; – semne de întrebare.	Analiza criteriilor duce la elaborarea strategiilor de personal pentru fiecare segment.
2.	Angajament	– angajați cu contribuții reduse; – angajați fără angajament; – creatorii de valoare; – scepticii.	Este relevant pentru elaborarea programelor de personal care au drept obiectiv menținerea celor mai buni angajați.

Sursa: elaborat de autor în baza [13, pag. 238].

Astfel, informațiile inițiale pentru identificarea activităților de marketing în domeniul RU și elaborarea planului sunt determinate prin analiza factorilor externi și interni. Această analiză reprezintă punctul de plecare a activității de marketing a resurselor umane [101, pag. 253].

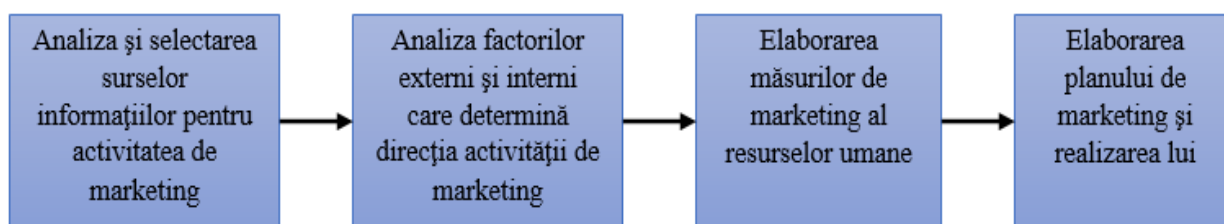


Fig. 2.4. Schema generală a activității de marketing al resurselor umane

Sursa: [121].

Factorii externi reprezintă condițiile externe, de mediu extern, care nu pot fi influențate și modificate de întreprindere, *tabelul 2.3* [123, pag. 92]. Acești factori nu depind de activitatea întreprinderii, iar analiza factorilor, care provin din exterior, poate elimina lacunele în aplicarea tehnicilor de marketing al resurselor umane.

Tabelul 2.3. Factorii externi în marketingul personalului

Nr. d/o	Denumirea factorului extern	Caracteristica factorului
1.	Situația pe piața muncii	– procesele demografice, economice, nivelul șomajului; – cererea și oferta de resurse umane.
2.	Tehnologii	– noi cerințe a locurilor de muncă; – creșterea nivelului de pregătire a angajaților.
3.	Particularitățile cerințelor sociale	– plasarea în centrul atenției RU; – creșterea motivației angajaților.
4.	Legislația muncii	– legile codului muncii; – hotărâri ale Guvernului; – normative care influențează relația patron-angajat.
5.	Politica în domeniul resurselor umane a concurenților	– instrumentele de marketing folosite de către concurenți; – strategiile concurenților folosite în domeniul RU.

Sursa: elaborat de autor în baza [123].

Factorii interni sunt acei factori care provin din interiorul organizației și pot fi influențați de întreprindere, *tabelul 2.4* [124, pag. 92].

Tabelul 2.4. Factorii interni în marketingul personalului

Nr. d/o	Denumirea factorului intern	Caracteristica factorului
1.	Scopurile	– determinarea strategiei generale a întreprinderii; – adaptarea strategiei de RU la strategia generală a întreprinderii.
2.	Resursele financiare	– finanțarea activităților de recrutare; – cheltuieli de întreținere a RU.
3.	Potențialul resurselor umane	– aplicarea metodelor moderne de management de către managerul de RU; – folosirea tehnicilor de marketing în domeniul RU.
4.	Surse de acoperire a necesităților de personal	– selectarea surselor de acoperire a necesităților de personal.

Sursa: elaborat de autor în baza [124].

Reieșind din cele expuse mai sus, în calitate de direcții de bază ale marketingului resurselor umane putem evidenția:

- determinarea cerințelor de personal;
- identificarea necesităților de personal;
- planificarea cheltuielilor cu recrutarea și utilizarea ulterioară a resurselor umane,
- analiza și selecția surselor de recrutare.

Astfel, determinarea cerințelor se face în baza fișei postului, rezultatelor analizelor postului, analizei culturii organizaționale etc. Determinarea cerințelor presupune identificarea criteriilor calitative obligatorii, dorite și nedorite pentru fiecare post, cărora trebuie să le corespundă candidatul pentru ocuparea acestui post. Totodată, determinarea necesităților de personal se face în baza unor abordări specifice, precum:

1. *În baza experienței manageriale* – este tipică companiilor lucrative în cadrul cărora

managerul își întocmește singur estimările în funcție de: cât de bine cunoaște mediul în care compania își desfășoară activitatea; personalul din propriul său domeniu de responsabilitate.

2. *În baza utilizării tehnicilor de studiu de muncă* – cum ar fi, măsurarea muncii, organizare și metodologie, se folosește pentru identificarea numărului de persoane necesare pentru realizarea anumitor operațiuni.

3. *În baza utilizării metodelor statistice* – este specifică aparatului administrativ de stat [118].

Căile de satisfacere a necesităților de personal, în funcție de gradul participării întreprinderii în procesul recrutării, pot fi clasificate în căi active și căi pasive. Căile active de satisfacere a necesităților de personal sunt: recrutarea personalului din instituțiile de învățământ, încheind contracte cu aceste instituții, trimiterea cererilor în oficiile de forță de muncă și șomaj, apelarea la agenții de recrutare în scopul recrutării personalului, apelarea la agenții proprii din cercul lor de cunoștințe. Căile pasive de asigurare cu personal includ: publicarea anunțurilor în ziare și reviste, recrutarea candidaților ocazionali care vin în scopul angajării la întreprindere etc.

Determinarea corectă și eficientă a necesităților de personal la întreprindere economisește bani și timp, asigurând în permanență cea mai bună combinație de angajați pentru realizarea obiectivelor strategice. Planificarea nu se referă doar la nevoile concrete de angajare, ci și la organizarea pe termen lung a modalităților de dezvoltare a angajaților, la elaborarea planurilor de succesiune și a alternativelor viabile în situații de criză financiară sau de resurse umane. Este o activitate complexă care trebuie să se bazeze pe un plan strategic pe termen lung al organizației în ansamblu și să țină cont de bugetele necesare. Organizațiile în care funcția de resurse umane este un partener de business cu acces permanent și nemijlocit la strategia de dezvoltare sunt organizații a căror rată de succes financiar este mărită.

Prin urmare, planificarea cheltuielilor cu personalul întreprinderii se clasifică în externe și interne.

Planificarea cheltuielilor cu recrutarea și utilizarea ulterioară a resurselor umane presupune următoarea structură, *figura 2.5*.

Planificarea resurselor umane se face printr-un proces proactiv de analiză, care pornește de la nevoile strategice ale organizației și analizează măsura în care acestea sunt adresate la nivelul fiecărui departament în parte, dar și al organizației în ansamblu.

Așadar, cheltuielile ce vizează marketingul resurselor umane se regăsesc în cheltuielile curente ale întreprinderii.

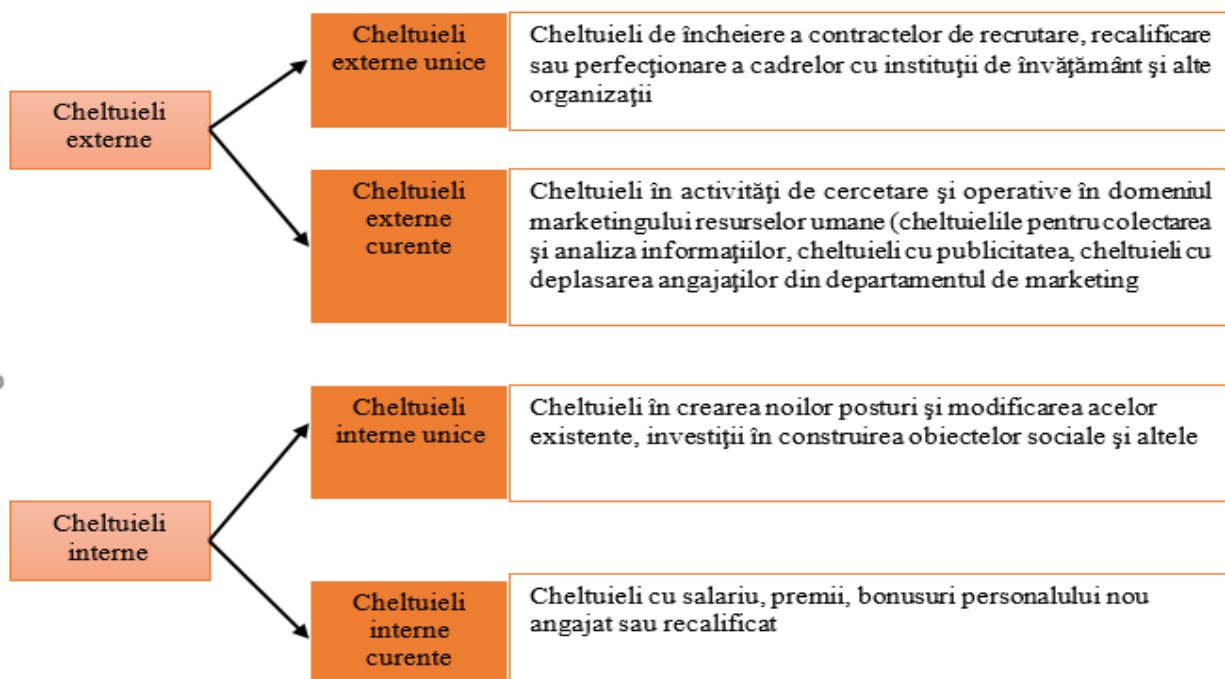


Fig. 2.5. Structura cheltuielilor de recrutare și utilizare a resurselor umane

Sursa: elaborată de autor.

Analiza și selecția surselor de recrutare depind de activitățile de marketing, precum: elaborarea cerințelor profesionale și valorificarea cheltuielilor cu recrutarea și folosirea ulterioară a personalului, *figura 2.6*.

Sursele de acoperire a necesităților acestea pot fi divizate în surse interne și externe. Dintre sursele externe putem menționa: instituții de învățământ, centre de training, agenții de recrutare, oficiile forței de muncă, asociații și reuniuni profesionale, cunoștințe și rude, piața muncii.

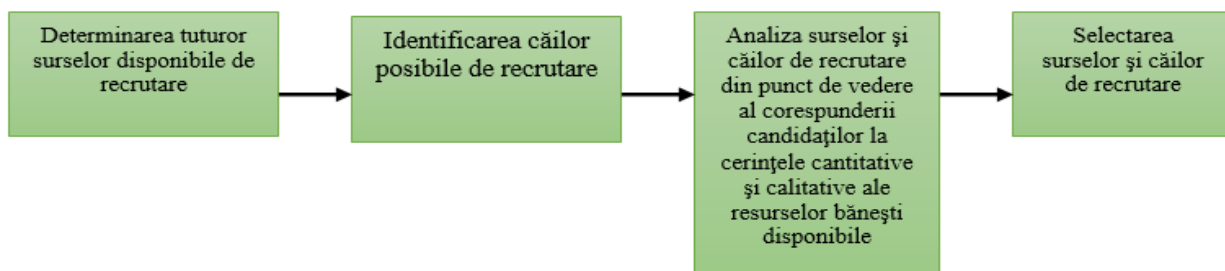


Fig. 2.6. Etapele de selectare a surselor și metodelor de recrutare

Sursa: [101].

Sursele interne conțin următoarele activități în cadrul întreprinderii: transferarea angajaților dintr-un departament în altul cu sau fără reciclare, promovarea angajaților pe un post superior, mărirea sarcinilor postului.

În opinia noastră, marketingul resurselor umane este un domeniu de o importanță vitală a activității manageriale, fiind orientat către asigurarea pe termen lung a întreprinderii cu forță de

muncă necesară. Aceste resurse formează potențialul strategic cu ajutorul căruia este posibilă realizarea scopurilor și obiectivelor propuse de către întreprindere în ansamblu.

Marketingul resurselor umane reprezintă extinderea funcțiilor marketingului general în domeniul managementului resurselor umane și, în linii generale, poate fi prezentat ca:

- principiul managerial de bază, orientat spre piață;
- metodă sistemică de luare a deciziei, prin aplicarea metodelor contemporane de cercetare a pieței se formează o bază de date care cuprinde informații utile la luarea deciziilor tactice și operative;
- mijloc de atingere a avantajelor concurențiale.

Marketingul resurselor umane tratează locul de lucru ca pe un produs de pe piața muncii. Din acest punct de vedere, V. Tomilov prezintă următoarele elemente de bază ale marketingului resurselor umane ca planificare strategică și operativă a personalului, crearea bazei de date pentru lucrul cu personalul și crearea atractivității angajatului prin procesul de comunicare, *figura 2.7* [125, pag. 98].

În acest context, subliniem că elementele marketingului resurselor umane contribuie la elaborarea sarcinilor marketingului intern. La elaborarea sarcinilor marketingului resurselor umane se evidențiază două principii de bază.

Primul principiu presupune analiza sarcinilor marketingului resurselor umane în sens larg. Prin „marketingul resurselor umane” se subînțelege, în acest caz, o anumită filozofie și strategie a marketingului personalului.

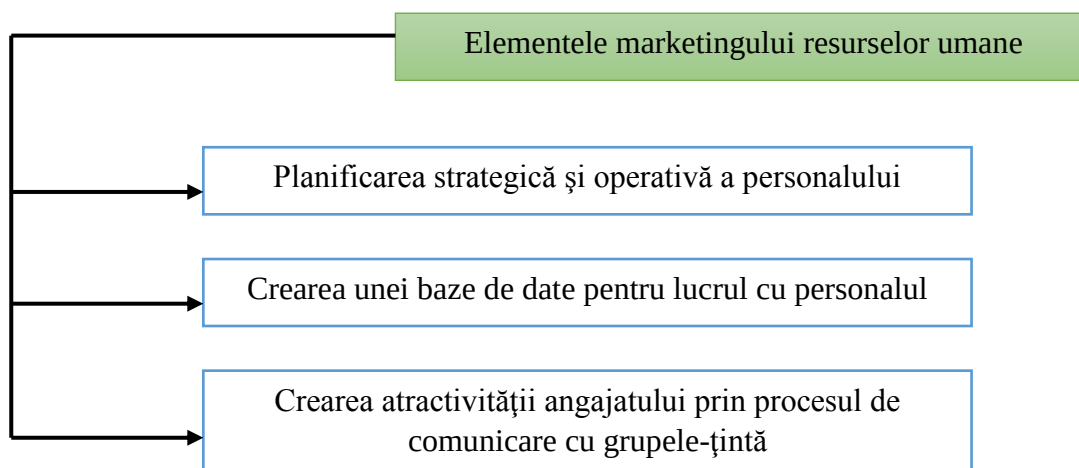


Fig. 2.7. Elementele de bază ale marketingului resurselor umane

Sursa: elaborată de autor în baza [124].

Personalul (inclusiv personalul potențial) se analizează din perspectiva clienților interni și externi ai organizației, iar scopul acestui marketing este *optimizarea utilizării resurselor umane*

pe calea creării celor mai favorabile condiții ale muncii. Un alt obiectiv important ce se referă la *crearea unei atitudini loiale și parteneriale a angajatului față de angajator* (aici: față de firma în care lucrează). De fapt, are loc procesul de vânzare a întreprinderii pentru proprii săi angajați. În concepția sa largă, marketingul resurselor umane se bazează pe gândirea de piață, ceea ce îl diferențiază de conceptele tradiționale ale MRU.

Al doilea principiu presupune tratarea marketingului resurselor umane într-o accepțiune mai îngustă, ca pe o funcție specifică a managementului resurselor umane. Această funcție este orientată spre determinarea și acoperirea necesităților de personal la întreprindere.

În acest sens, putem menționa funcțiile de informare și comunicare ale marketingului resurselor umane.

Astfel, *funcția de informare* presupune acumularea informației atât din mediul intern, cât și din mediul extern al întreprinderii. Informația din mediul intern ține de personalul existent al întreprinderii și de cei care urmează să fie angajați (orientarea profesională a angajaților, motivarea, cercetarea organizării angajării și selectării personalului, organizarea muncii). Informația din mediul extern ține de cercetarea pieței forței de muncă (cererea și oferta).

Funcția de comunicare a marketingului resurselor umane presupune toate acțiunile în vederea asigurării cu personal a întreprinderii, sporirea imaginii întreprinderii ca ofertant pe piața forței de muncă. Subiecții funcției de comunicare la întreprindere sunt: personalul angajat (piața internă a forței de muncă), piața externă drept sursă complexă de potențiali angajați, calitatea comunicării manageriale în scopul îmbunătățirii imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă. Luând în considerație funcțiile marketingului resurselor umane putem constata că activitatea acestuia este strâns legată de piață.

În accepțiunea de marketing al resurselor umane, actualii și viitorii angajați trebuie priviți în calitate de clienți. Un marketing al resurselor umane sistematizat are nevoie, în primul rând, de o bază informațională despre piața forței de muncă sau despre piața absolvenților de facultate, iar importanța acestuia pe piața forței de muncă poate fi redată în contextul următor, reflectat în *figura 2.8*.

Așadar, marketingul resurselor umane este o activitate îndreptată spre obținerea unei corespunderi optime între cerere și ofertă, cu scopul de a satisface nevoia în muncă a subiecților relațiilor de muncă.

Într-o societate modernă întreprinderile devin mai tehnologizate și automatizate, iar oamenii tind să se ocupe de munca intelectuală și nu fizică, sporește modalitatea resurselor umane. Întreprinderile se străduie să creeze și să păstreze permanent personalul calificat în continuă dezvoltare.

Astfel, din punct de vedere al marketingului resurselor umane, oamenii reprezintă o sursă vitală a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și asigurarea

competitivității.

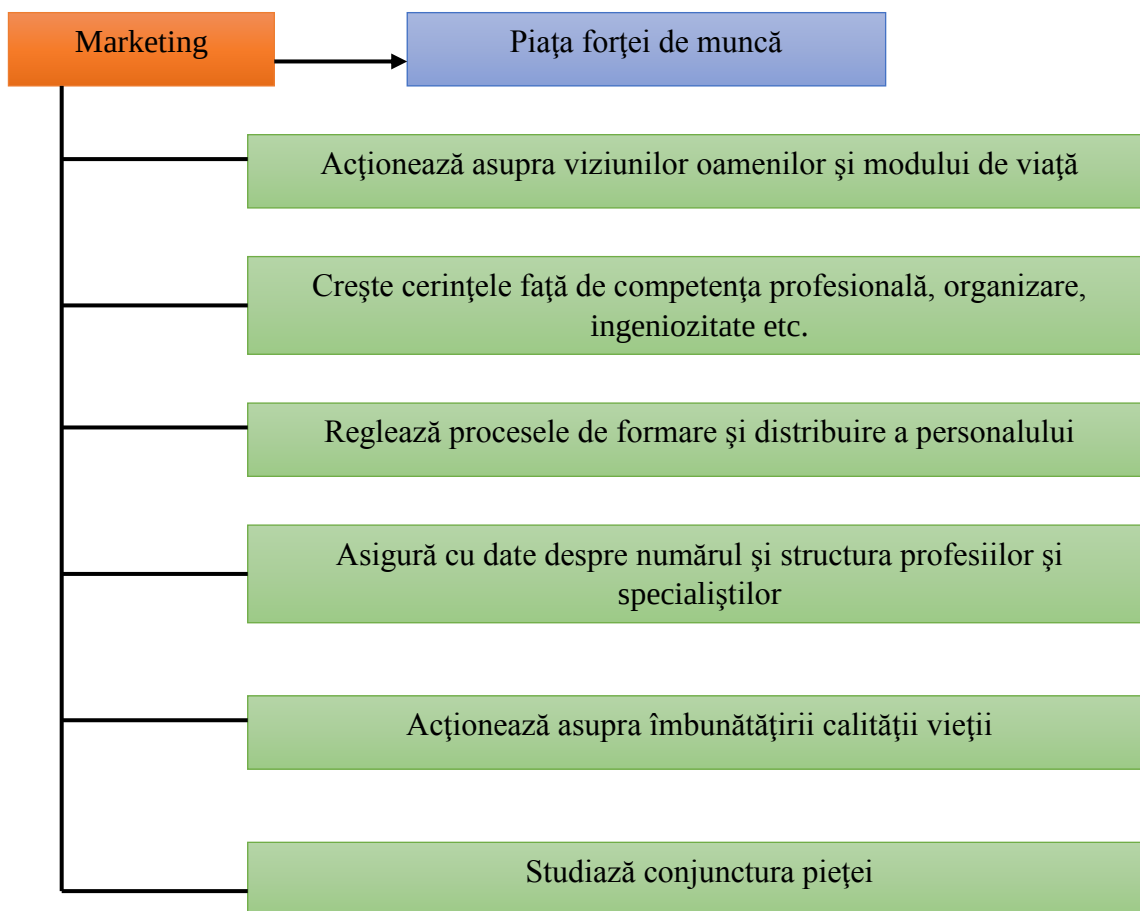


Fig. 2.8. Rolul marketingului pe piața forței de muncă

Sursa: [54 pag. 51].

În acest context, fără prezența efectivă a oamenilor care știu ce, când și cum trebuie făcut, este pur și simplu imposibil ca organizațiile să-și atingă obiectivele. În acest sens, pe plan mondial, investițiile în acest sens sunt foarte rapide.

Considerăm că atragerea celor mai calificate cadre de pe piața forței de muncă trebuie să orienteze agenții economici spre aplicarea instrumentelor marketingului resurselor umane. În acest sens, este necesar ca companiile să identifice și să definească mesajul care va fi brandul companiei, să elaboreze o strategie a comunicării care va fi difuzată direct sau indirect viitorilor candidați.

2.2. Marketingul intern – noi abordări în dezvoltarea întreprinderilor

Marketingul este insuficient atunci când reprezintă un simplu compartiment al unei întreprinderi, el devine eficient doar atunci când toți angajații acesteia sunt conștienți de influența lor asupra satisfacției consumatorilor.

Philip Kotler menționează că marketingul este un lucru mult prea important pentru a fi considerat un simplu compartiment. Conceptul de marketing al întreprinderii moderne semnifică orientarea ei atât spre exterior, cât și spre interior. Faptul că relațiile interne sunt la fel de importante în organizație ca și relațiile externe este unanim recunoscut de literatura marketingului relațional. Totuși, abordările timpurii ale marketingului intern s-au bazat pe viziunea tranzacțională a marketingului.

În literatura de specialitate sunt descrise funcțiile și componentele marketingului extern. Specialiștii în domeniu sunt preocupați de marketingul extern, de relațiile cu clienții, de modalitățile de promovare a produselor/serviciilor și de crearea brandului. Conform mai multor declarații, marketingul este o funcție îndreptată spre mediul extern de afaceri [81, pag. 63].

Referitor la marketingul intern, am atestat că acestui termen nu i se atribuie o descriere detaliată în literatura de specialitate. În prezent, termenul de marketing intern îl găsim în domeniul marketingului serviciilor, unde această varietate de interpretări a condus la o gamă variată de activități considerate a fi specifice acestuia. Diversitatea de interpretări și definiții a condus, la rândul ei, la dificultăți de aplicare și adoptare pe scară largă a conceptului. Marketingul intern reprezintă o abordare strategică și este strâns legat de managementul resurselor umane. Pentru ca marketingul intern să fie eficient operaționalizat ca o paradigmă a schimbării organizaționale a managementului și a implementării de strategii este necesară o concretizare la nivel de definire a acestuia. În acest context, este nevoie de precizarea exactă a specificului marketingului intern, având în vedere faptul că definirea și clasificarea sunt premisele fundamentale ale analizei de marketing. În acest sens, propunem să analizăm etapele de dezvoltare a marketingului intern în cadrul serviciilor.

Tabelul 2.5. Etapele dezvoltării marketingului intern în cadrul serviciilor

Nr. d/o	Etapele de evoluție	Autorii	Abordările conceptuale ale marketingului intern
1.	Etapa 1-a: Motivarea și satisfacerea angajaților	Leonard Berry (1981) George, W.R., (1977) Thompson, T.W. (1978) Murray, J. G. (1979) Sasser, W.E. și Arbeit, S. F. (1976)	– angajații nu sunt clienții întreprinderii.
2.	Etapa 2-a: Orientarea clienților	Christian Gronroos	– orientarea către clienți prin intermediul unui proces de influențare a angajaților; – angajații motivați sunt, totodată, și clienți fideli.
3.	Etapa 3-a: Dezvoltarea conceptului de marketing intern	Winter, J.P. (1985) George W.R. (1990) Glassman, M., McAfee, B. (1992)	– tehnică de gestionare a angajaților în vederea atingerii obiectivelor organizaționale; – integrarea funcțiilor de marketing și de personal în măsura în care personalul devine o resursă a funcției de marketing.

Sursa: elaborat de autor în baza [23].

Din *tabelul 2.5* observăm că, în prima etapă a apariției marketingului intern, cercetările întreprinse de Berry și Parasuraman au evidențiat faptul că marketingul intern se referă la atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea angajaților calificați prin intermediul unui loc de muncă și produse ce satisfac nevoile lor [69, pag. 143].

Serviciile eficiente necesită o coordonare favorabilă între personalul de legătură și personalul coordonator. Gronroos a atras atenția asupra acestui fapt la cea de-a doua etapă, remarcând că marketingul intern este o modalitate de integrare a diferitelor funcții vitale ale relațiilor cu clienții în cadrul companiilor de servicii. Astfel, în definițiile lui Berry și Gronroos se evidențiază necesitatea de motivare a angajaților și de utilizare a tehnicilor specifice marketingului. Cu toate acestea, diferența esențială între abordarea acestor autori este că angajații nu sunt tratați ca fiind clienți. La cea de-a treia etapă se evidențiază rolul marketingului intern ca instrument de implementare în cadrul serviciilor. Mai târziu, marketingul intern a fost aplicat pentru orice tip de strategii de marketing. Potrivit profesorului Jackson, instrumentele și tehnicile de marketing extern pot fi aplicate și în interiorul întreprinderii [85, pag. 172].

Astfel, se explică legăturile existente între marketingul intern și programele marketingului extern. Marketingul intern apare ca un mecanism de implementare a politicilor, reducând divergențele interfuncționale ale întreprinderii și de depășire a rezistenței față de schimbare. Prin urmare, aceasta a condus la dezvoltarea aplicațiilor marketingului intern către mai multe tipuri de organizații, nu doar către servicii.

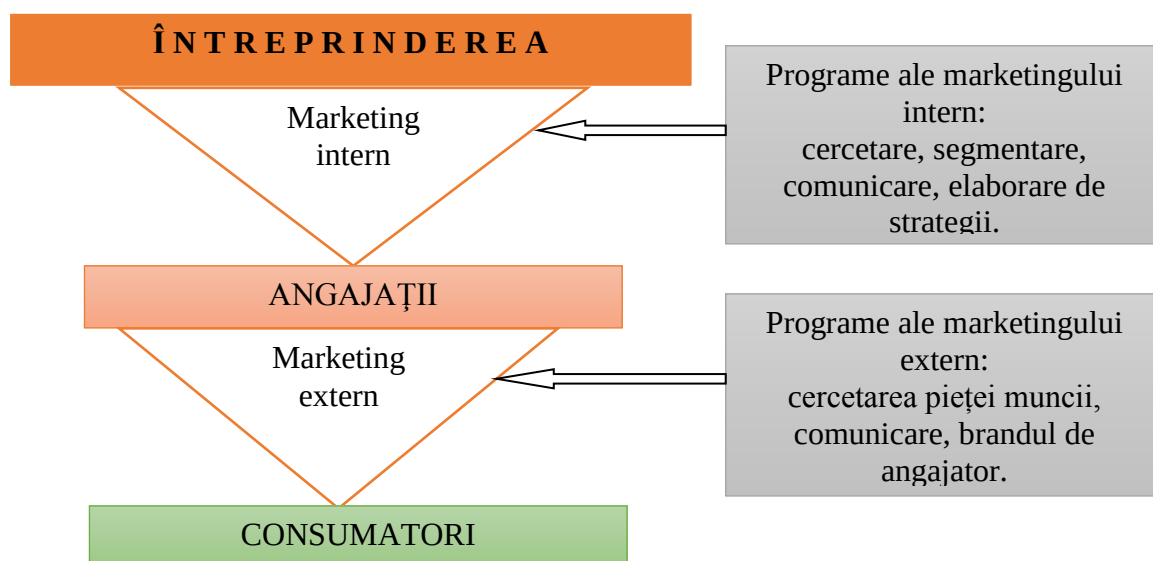


Fig. 2.9. Raportul existent între marketingul intern și cel extern

Sursa: elaborată de autor în baza [85].

Cercetările întreprinse au evidențiat că într-o întreprindere există două forme distincte de

marketing: marketingul extern, care are ca principal punct de concentrare consumatorul și marketingul intern ce se referă la totalitatea activităților de marketing reflectate asupra mediului intern al firmei, angajaților. Legătura dintre marketingul intern și programele marketingului extern a făcut ca marketingul intern să fie văzut ca un instrument general al implementării în cadrul oricărei strategii a organizației. Astfel, marketingul intern este definit ca planificarea efortului pentru a depăși rezistența organizației față de schimbare și pentru a alinia, motiva și integra angajații în legătură cu implementarea efectivă a strategiilor corporale și funcționale.

Abordarea tratată de Luigi Dumitrescu are la bază ideea de diferențiere între marketingul intern și cel extern, astfel, pentru marketingul extern receptorul mesajului de marketing este publicul larg, iar pentru marketingul intern sunt angajații firmei [24].

Totodată, observăm că orice schimbare în cadrul unei strategii a întreprinderii apare datorită necesității unor eforturi ale marketingului intern. În acest context, implementarea marketingului intern asigură motivarea și reținerea celor mai buni angajați, recunoscând rolul central al angajaților în cadrul întreprinderii. De menționat că nu există un concept unitar pentru conceptul de marketing intern, dar sunt o varietate de sensuri în literatura de specialitate atribuite marketingului intern.

În sinteză, viziunile asupra definițiilor marketingului intern pe parcursul evoluției marketingului sunt prezentate în *tabelul 2.6*.

Tabelul 2.6. Evoluția definițiilor de bază ale marketingului intern

Nr. d/o	Autori	Definiții
1.	Leonard Berry (1981)	Marketingul intern presupune a privi angajații asemeni unor clienți interni, a privi locurile de muncă asemeni unor produse interne ce satisfac nevoile și cerințele clienților interni, dar care are în vedere și obiectivele organizației [71].
2.	Leonard Berry, Parasuraman A. (1991)	Marketingul intern se referă la atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea angajaților calificați prin intermediul unui loc de muncă și produse ce satisfac nevoile lor [71].
3.	Christian Gronroos (1985)	Marketingul intern este o metodă de motivare a personalului față de caracterul conștient al clienților și orizontul de vânzare, având ca scop utilizarea unor activități asemănătoare marketingului, redefinind marketingul intern ca piața internă a angajaților [83].
4.	Werther W. (1985)	Marketingul intern reprezintă ierarhizarea, educarea și motivarea personalului față de obiectivele instituționale, fiind un proces ce face ca personalul să înțeleagă și să recunoască nu doar valoarea programului, dar și locul lor în cadrul acestuia [101].
5.	George W. R. (1990)	Marketingul intern este o filozofie de conducere a resurselor umane ale unei organizații [81].
6.	Graham J. H., Saunders J. A., Piercy N. F. (1998)	Marketingul intern reprezintă o extensiune a marketingului relațional, care se manifestă în interiorul întreprinderii de servicii [82].
7.	Bruhn M. (1999)	Marketingul intern înseamnă optimizarea sistematică a proceselor interne ale întreprinderii cu ajutorul instrumentelor de management al marketingului și management al resurselor umane pentru a impune marketingul ca mod intern de gândire, printr-o orientare consecventă atât

Nr. d/o	Autori	Definiții
		spre clienți, cât și spre personal, astfel încât să se realizeze eficient obiectivele de piață ale întreprinderii [75].
8.	Cetină I. (2001)	Marketingul intern reprezintă atragerea, perfecționarea și menținerea angajaților firmei care să asigure maximă eficiență a capacității lor de muncă și, totodată, un sistem de motivații care să permită satisfacerea atât a necesităților materiale, cât și a aspirațiilor de ordin profesional ale personalului firmei [17].

Sursa: elaborat de autor.

Din definițiile selectate în *tabelul 2.6* este evident că marketingul intern reprezintă valorificarea superioară a capitalului uman și intelectual al întreprinderii și a creșterii motivației angajaților. Astfel, marketingul intern se referă la relațiile cu „piața angajaților”.

Marketingul intern poate fi privit ca parte integrată a marketingului RU, datorită contribuției sale indirect, dar valoroase, la menținerea relațiilor cu clienții externi. Angajații trebuie să perceapă că aparțin unei organizații valoroase, care depune o muncă amplă și aduc o contribuție enormă și utilă la progresul societății umane.

Menționăm că marketingul intern este marketingul care are ca țintă publicul intern al companiei și anume resursele umane ale acesteia. În acest context, remarcăm că obiectivul principal al marketingului intern este încurajarea comportamentului personalului, astfel încât întreprinderea să poată stabili legături publice cu clienții. Obiectivul principal al marketingului intern include *figura 2.10*.

Evident că îndeplinirea acestor obiective este condiționată de modul în care este organizat marketingul intern în cadrul firmei și cum este gestionat personalul firmei în vederea satisfacerii consumatorilor.

M. Bruhn a pus în evidență trei perspective în înțelegerea marketingului intern:

- ca normă – angajații mulțumiți pot aduce clienți satisfăcuți; ca metodă – piețele interne ca și cele externe pot fi abordate în aceeași manieră;
- ca ansamblu de relații – satisfacerea clienților și satisfacerea angajaților se intercondiționează formând un circuit ce trebuie susținut continuu [75, pag. 126].

Cercetările efectuate de Bruhn evidențiază faptul că transpunerea marketingului intern ca metodă și ca normă poate fi considerată ca obiectiv principal.

Bruhn susține că marketingul intern trebuie considerat ca un schimb relațional între întreprindere și clienți. Pornind de la faptul că specialiștii identifică marketingul intern, în cea mai mare parte, cu domenii specifice ale managementului organizației, noile teorii și practici de resurse umane folosesc tot mai frecvent instrumente clasice de marketing. Specialiștii din domeniile *marketing, comunicare, resurse umane* percep secolul 21 ca fiind unul al comunicării

și al marketingului. Potrivit constatărilor repetate, marketingul intern prezintă abordări strategice strâns legate de managementul resurselor umane. Efectul intern este valorificarea superioară a capitalului uman și intelectual.

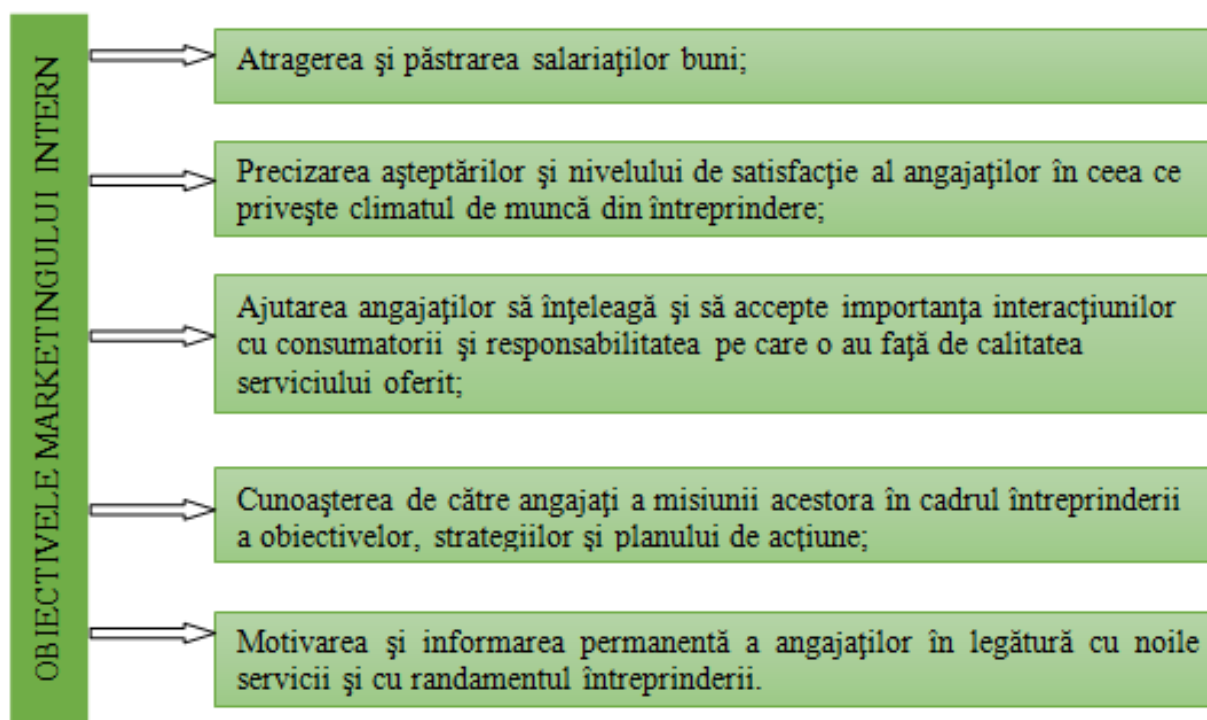


Fig. 2.10. Obiectivele marketingului intern

Sursa: elaborată de autor în baza [70].

Fără a face o analiză detaliată a marketingul intern, este evident că motivele pentru care companiile ar trebui să își asume implementarea marketingului intern sunt multiple:

- marketingul intern contribuie la creșterea loialității angajaților față de firmă;
- angajații pot ajuta mai bine clienții când cunosc produsele;
- angajații care au încredere în marca firmei și produsele acesteia lucrează cu mare randament.

Vom sublinia că examinarea literaturii de specialitate denotă existența mai multor modele de implementare a marketingului intern în cadrul întreprinderii.

Tabelul 2.7. Modele de marketing intern

Nr. d/o	Modele ale marketingului intern	Caracteristici	Avantaje	Limite
1.	Modelul lui Leonard Berry	Tratarea angajaților asemeni clienților.	– creșterea calității „serviciilor” și asigurarea avantajelor competitive; – locul de muncă este privit ca un produs al firmei; – marketingul intern aplicat pentru atragerea și menținerea orientării	Nu precizează mecanismele de motivare a angajaților

Nr. d/o	Modele ale marketingului intern	Caracteristici	Avantaje	Limite
			către client a angajaților.	
2.	Modelul lui Christian Gronroos	Angajații trebuie să fie conștienți de importanța clienților și să posede abilități de vânzător.	– participarea angajaților la programe de formare profesională; – angajații motivați vor fi orientați către clienți; – informarea angajaților despre schimbările ce apar în cadrul firmei; – susținerea din partea conducerii.	Ignoră o abordare de marketing în vederea motivării angajaților
3.	Modelul mixt	Relația existentă între satisfacția clientului, fidelitatea acestuia și creșterea profitului.	– reprezintă o conceptualizare mult mai complexă; – evidențiază un număr mare de ipoteze; – relatează mecanismele implicate în implementarea marketingului intern; – evidențiază o imagine mai completă a marketingului intern.	Este considerat foarte complex
4.	Modelul nou	Relația existentă în cadrul modelului mixt, doar într-o formă mai simplă.	– orientarea către clientul din cadrul întreprinderii; – implementarea efectivă a strategiilor prin creșterea cooperării și a motivării angajaților.	Dovezile din cadrul acestui model sunt limitate și amestecate.
5.	Modelul axat pe mai multe niveluri	Prezintă modalitățile în care instrumentele și tehnicile de marketing se utilizează în cadrul firmei.	– sunt propuse 7 elemente pentru a realiza un mix de marketing intern; – se evidențiază clar rolul segmentării și poziționării marketingului intern; – include trei niveluri strategice: conducerea, destinația și acțiunea.	Grad înalt de rezistență și bariere în vederea implementării eficiente.

Sursa: elaborat de autor în baza literaturii de specialitate [23].

Analizând modelele marketingului intern din *tabelul 2.7*, menționăm că mulți dintre autori nu realizează diferență dintre modelele de marketing intern, elaborate de Berry și Gronroos, deoarece aceștia nu precizează exact componentele și conexiunile existente între cele două modele. Ambii pun, însă, în evidență aceeași tendință – îmbunătățirea calității „produselor”.

Pornind de la faptul că modelul mixt reprezintă o combinație a celor două metode prezentate anterior, acest model redă relația existentă între satisfacția clientului, fidelitatea acestuia și majorarea profitului.

Comparativ cu celelalte modele, „modelul nou” de marketing intern a condus la orientarea către clientul din cadrul firmei. Astfel, satisfacția angajaților este analizată ca un factor de asigurare a productivității și calității atât a serviciilor, cât și a bunurilor.

Modelul axat pe mai multe niveluri evidențiază mult mai clar rolul segmentării și al poziționării în contextul marketingului intern, *figura 2.11*.

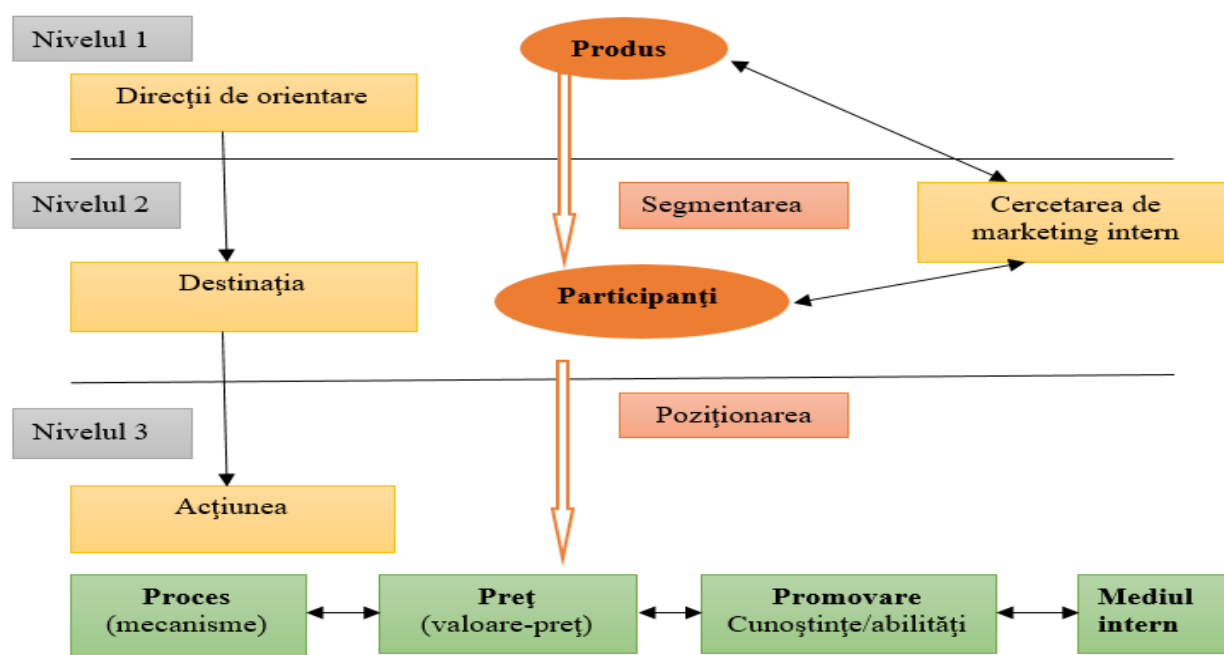


Fig. 2.11. Modelul de marketing intern axat pe mai multe niveluri

Sursa: [68].

Activitățile componente ale mixului de marketing intern sunt definite de contextul intern și de modul în care acestea se referă la cercetarea de marketing, segmentare și poziționare.

Profesorul Dumitrescu atestă că modelul axat pe mai multe niveluri conține trei niveluri strategice [24].

1. *Conducerea*. La acest nivel sunt precizate direcțiile în care vor fi orientate eforturile firmei. Sunt identificate două aspecte ale cercetării de piață: cercetarea internă și cercetarea externă. Cercetarea externă de marketing ține de identificarea oportunităților externe și a schimbărilor necesare în vederea obținerii unor avantaje. Cercetarea internă de marketing identifică capacitățile și competențele angajaților.

2. *Destinația*. La acest nivel conducerea se confruntă cu programe specifice ce trebuie livrate angajaților în vederea realizării unei implementări eficiente a marketingului intern. Cercetarea internă se realizează în vederea identificării nevoilor pieței interne. La nivelul respectiv sunt folosite numeroase tehnici ale cercetărilor de marketing, de la sondaje până la tehnici indirecte de colaborare a datelor. Astfel, are loc procesul de segmentare a angajaților, având la bază criterii comune. Deci, dacă unele nevoi particulare ar fi asociate cu anumite segmente specifice, atunci aceste nevoi ar putea fi depășite în vederea satisfacerii nevoilor angajaților. Acest aspect este considerat mai eficient decât să se adopte o singură abordare pentru angajați, deoarece neglijarea diferențelor dintre angajați conduce la creșterea eforturilor necesare implementării.

3. *Acțiunea*. La acest nivel are loc identificarea poziției și orientarea segmentelor în vederea construirii mecanismelor elementelor mixului de marketing: procesul, prețul, promovarea și distribuția. Poziționarea internă constă în crearea unui pachet tactic de acțiuni ce trebuie să corespundă cu nevoile angajaților. Poziționarea internă implică un mix de beneficii diferențiate unui segment specific de angajați în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

Comparativ cu celelalte modele de marketing intern, ultimul subliniază modalitățile în care instrumentele și tehnicile de marketing sunt utilizate în cadrul firmei în vederea segmentării și poziționării personalului acesteia.

Drept concluzie finală afirmăm că marketingul intern constituie arta de a trata angajații ca pe clienții firmei, prin posturi care să-i atragă atât din punct de vedere material, cât și al dezvoltării profesionale. Un angajat mulțumit se transformă într-un veritabil agent de marketing al firmei. Un viitor angajat „cumpără” doar un loc de muncă, ci mai mult – un mod de viață, în momentul în care începe să lucreze într-o firmă.

Oricât de tehnologizată este o firmă, angajații joacă un rol important prin pregătire, abilități, competențe, caracter, valori și viziuni în activitatea acesteia. Fără îndoială, este de câteva ori mai scump să aduci un angajat nou decât să păstrezi unul vechi. Un angajat nou va destabiliza atât mediul intern uman, cât și derularea activității firmei.

Concepțiile expuse anterior denotă faptul că marketingul intern este vehiculat, în special, în sectorul serviciilor, unde personalul joacă un rol important în crearea, livrarea și consumul de servicii. Cercetările întreprinse au evidențiat că termenul de marketing intern începe să capete tot mai multă valoare și în sfera de producție. Atenția dată în procesul de fabricație, interesul pentru crearea de produse fiabile și conforme cu standardele sunt aspecte ce pot fi susținute prin campanii de marketing intern.

2.3. Acțiuni de marketing în vederea motivării și menținerii angajaților în cadrul întreprinderii

Succesul sau eșecul unei organizații este în raport cu resursa umană, cu modul în care acționează angajații. Considerăm că motivația și reținerea angajaților este crucială în succesul privit nu doar la nivelul firmei, dar și la nivelul fiecărui departament. Rolul motivației este de a-i face pe oameni să muncească bine, lucru care implică utilizarea integrală a resurselor fizice și intelectuale de care dispun indivizii.

În literatura de specialitate în domeniul managementului se menționează că, dintre toate funcțiile de resurse umane care pot fi dezvoltate în cadrul organizațiilor, funcția de motivare ocupă un loc central. Motivarea reprezintă procesul prin care angajații sunt direcționați să lucreze pentru a atinge obiectivele stabilite ale organizației [75]. Funcția de motivare are drept

scop stimularea angajaților în obținerea performanțelor și începe odată cu recunoașterea faptului că indivizii sunt unici și că tehnicile motivaționale trebuie să se adapteze la nevoile fiecăruia.

Teoria managementului înaintează numeroase teorii privind motivația resurselor umane: modelul modificat al ierarhiei nevoilor (C.P. Alderfer), teoria ierarhiei nevoilor (A. H. Maslow), teoria motivatori-igienizatori (F. Herzberg), modelul realizării nevoilor (D.C. McClellan), teoria așteptărilor (V. H. Vroom), modelul așteptărilor (I. W. Porter și E. E. Lawwer), teoria echității (J.S. Adams), teoria stabilirii obiectivelor (E. A. Locke).

Asupra acestui fapt, în literatura de specialitate a marketingului se menționează că marketingul intern *se referă la atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea angajaților calificați* [73, pag. 64].

Motivarea în cadrul MRU ocupă un loc central, iar la baza acțiunii de motivare a angajaților stau instrumentele marketingului intern, în *figura 2.12*.

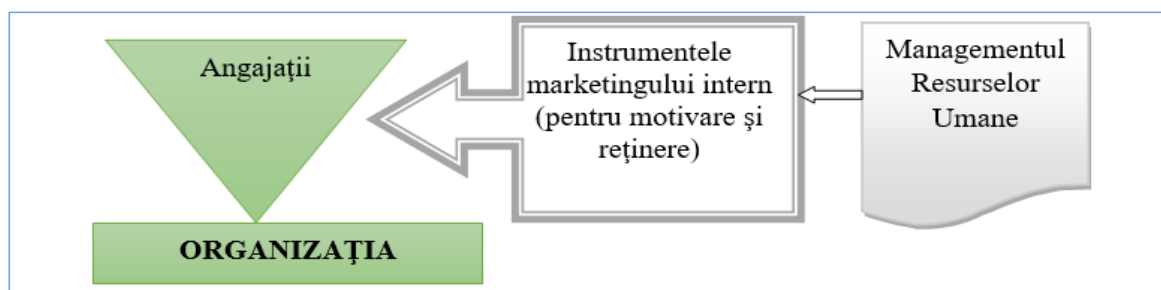


Fig. 2.12. Interdependența dintre motivarea și reținerea angajaților în organizație, Marketingul intern și MRU

Sursa: elaborată de autor.

În acest context, considerăm că principalul obiectiv al marketingului intern îl reprezintă modul în care putem utiliza tehnologiile marketingului în vederea motivării și reținerii angajaților. Axându-ne pe faptul că nevoia de satisfacere a clientului este funcția obiectivă a marketingului, menționăm că nevoia de orientare către clientul intern este esențială și dominantă. Astfel, este necesar un efort mult mai mare din partea managerilor cu privire la orientarea către clienții interni.

În opinia autorului, prin implementarea instrumentelor de marketing intern se presupune segmentarea personalului firmei și elaborarea pentru fiecare segment a strategiilor în vederea reținerii celor mai buni angajați. Astfel, vom obține un nivel ridicat de comunicare și colaborare între angajați ce va conduce la sporirea satisfacției atât a angajaților, cât și a clienților externi.

În rezultatul analizei literaturii de specialitate a marketingului intern menționăm că atragerea și menținerea motivației celor mai buni angajați este importantă în special în servicii, deoarece în marketingul serviciilor, clienții cumpără, în primul rând, forța de muncă și performanța. Treptat însă, aceste activități au devenit importante nu doar în cadrul prestatorilor

de servicii, dar și al agenților din sectorul primar și secundar. În consecință, aceste acțiuni sunt de o importanță majoră. Astfel, angajații asigură succesul unei afaceri indiferent de domeniul în care activează întreprinderea, *figura 2.13*.

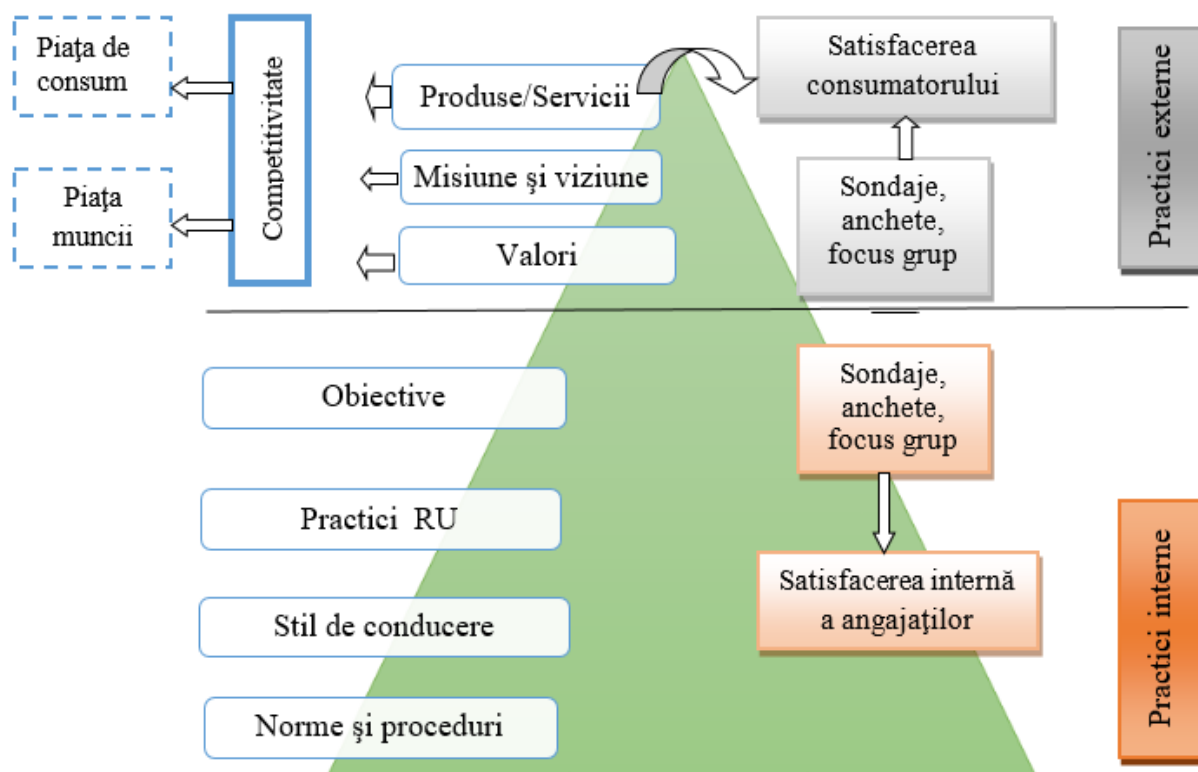


Fig. 2.13. Componenta practicilor interne și externe în cadrul întreprinderilor

Sursa: elaborată de autor.

Conform *figurii 2.13*, o întreprindere devine competitivă pe piață atunci când se evidențiază prin calitatea produselor și serviciilor acesteia față de concurenții săi pentru satisfacerea necesităților consumatorilor.

În centrul marketingului tradițional sunt plasate conceptele legate de clienți, care să primească produsele dorite în schimbul unui preț. După cum am menționat anterior, în marketingul intern aceasta ar presupune „tratarea angajaților asemeni clienților”. Principala problemă privind această abordare este natura produsului. În marketingul tradițional clienții nu sunt obligați să cumpere produsele pe care ei nu le doresc. În cazul marketingului intern angajații sunt obligați să accepte „produsul” sub amenințare cu o sancțiune disciplinară sau concedierea.

În continuare, propunem să analizăm interdependența activităților interne din cadrul întreprinderii și activităților externe. Însă, pentru ca o întreprindere să devină mai competitivă pe piața muncii în calitate de angajator, pentru a atrage cei mai buni angajați, are nevoie să creeze o imagine pozitivă pe piața muncii.

Între imagine și atractivitatea întreprinderii pe piață în calitate de angajator nu

întotdeauna există o interdependență. În acest sens, în urma unui studiu realizat de Giroux, angajatorii se grupează în trei categorii, în dependență de interconexiunea dintre atractivitatea și imaginea care o posedă pe piață. Astfel, avem întreprinderi:

- *cu atractivitate de angajator mare și imagine globală foarte puternică*, considerate întreprinderi „de lux”, de exemplu: Air France, LVMH Moet Hennessy și L Oreal, care creează impresia de soliditate financiară;
- *cu atractivitate slab de angajator și imagine globală foarte puternică*, aceste întreprinderi sunt cunoscute pe piața globală, dar oferă condiții de muncă nefavorabile și remunerarea joasă, de exemplu, Carrefour și Casino;
- *cu atractivitate slab de angajator și imagine globală puternică*, sunt întreprinderi care au o funcție publică, de exemplu, Poșta, SNCF [105].

Considerăm oportună crearea și dezvoltarea imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă, fiind una din acțiunile de marketing intern al firmei.

Este evident că pentru ocuparea unui loc avantajos pe piața muncii în calitate de angajator, o întreprindere trebuie să pună accentual pe elementele marketingului intern, prezentate în *figura 2.14*. Specificul marketingului resurselor umane are ca obiectiv vânzarea întreprinderii viitorilor angajați.

Teoria marketingului intern duce la fidelitatea angajaților față de întreprindere. Francoise Gris, președintele Manpower France, membru al Consiliului Administrativ al Școlii Centrale din Paris, consideră că acțiunile de fidelitate ale personalului față de firmă se prezintă prin:

- oferirea locurilor de muncă atractive și variate;
- asigurarea în permanență a dezvoltării competențelor angajaților și transmiterea cunoștințelor altor generații;
- stimularea și motivarea angajaților [109, pag. 72].

Considerăm că fidelitatea angajaților față de întreprindere depinde de obiectivele acesteia, stilul de conducere, practicile de resurse umane, normele și procedurile din cadrul întreprinderii.

Pentru a identifica necesitățile angajaților este nevoie de cercetarea acestora, fapt ce joacă un rol important în identificarea nevoilor, capacităților și competențelor angajaților. Astfel, numeroase tehnici tradiționale ale cercetării de marketing pot fi aplicate pe piața internă de la simple sondaje până la tehnici indirecte de colectare a datelor. Cu ajutorul acestor instrumente pot fi deduse, în sens real, necesitățile angajaților. Considerăm că cele mai practicabile instrumente de marketing intern, folosite la cercetarea angajaților întreprinderilor sunt: observarea, sondajul, interviul și focus grupul, redate în *tabelul 2.8*.

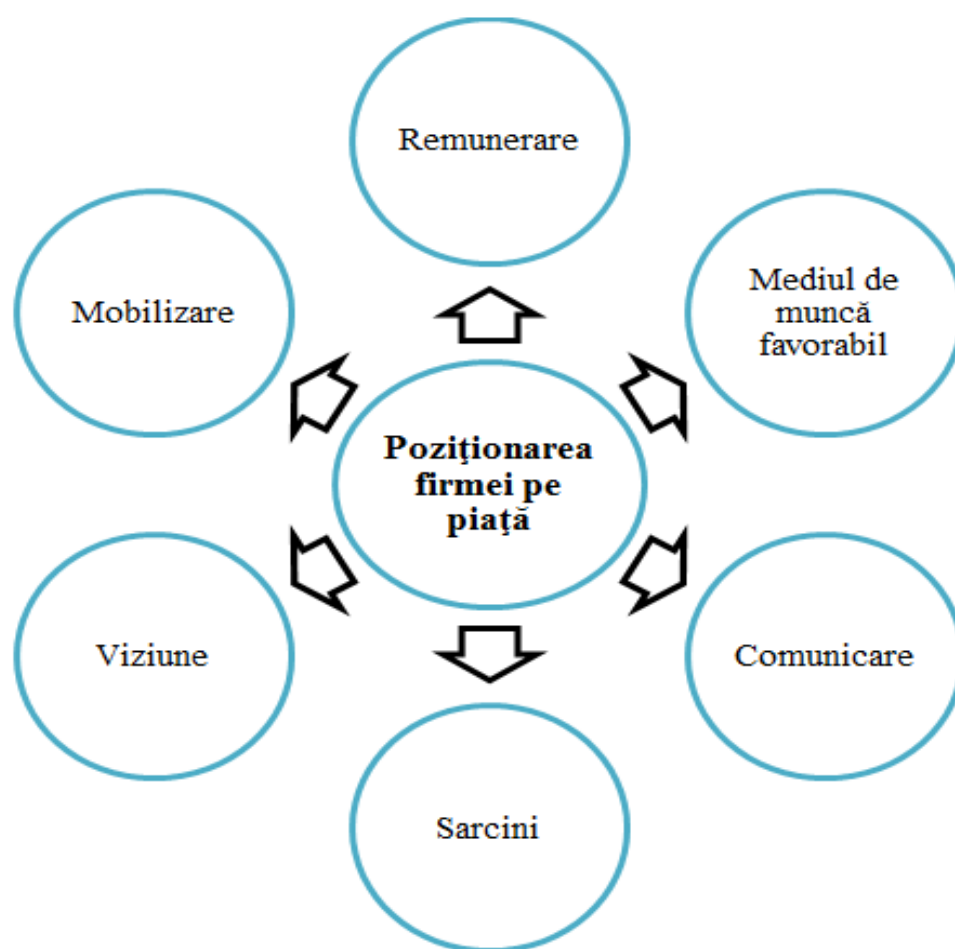


Fig. 2.14. Elementele marketingului intern în dezvoltarea mărcii angajatorului

Sursa: elaborată de autor.

După cum rezultă din conținutul tabelului, angajatorii au diferite instrumente de analiză a personalului întreprinderii. Fiecare instrument are avantajele și dezavantajele sale, însă alegerea unuia sau a mai multor instrumente și aplicarea acestora în practică permite agentului economic să-și cerceteze personalul și să determine necesitățile acestora.

În scopul identificării acțiunilor de marketing privind motivarea și reținerea angajaților în cadrul întreprinderilor, s-a efectuat un sondaj asupra angajaților de la întreprinderile din Regiunea de Dezvoltare Nord a Republicii Moldova. Chestionarul urmărește să aducă în prim plan factorii motivaționali care acționează asupra angajaților și nivelul de motivare la întreprindere, *Anexa 3*.

Tabelul 2.8. Instrumente de cercetare aplicate în marketingul intern

Nr. d/o	Instrumente	Avantaje	Dezavantaje
1.	Observarea	Posibilitatea folosirii unor informații suplimentare despre personal; Nu există distorsiuni de comportament care intervin atunci când persoanele	Este mai eficient pentru întreprinderi mici.

Nr. d/o	Instrumente	Avantaje	Dezavantaje
		realizează că „sunt luați în vizor”.	
2.	Chestionarul	Posibilitatea folosirii unor informații suplimentare despre personal: satisfacerea condițiilor de muncă, motivarea angajaților	Distorsiuni în comportament, personalul nu întotdeauna este sincer în alegerea răspunsurilor chestionarului; Este mai eficient pentru întreprinderi mari.
3.	Interviul	Permite observarea comportamentului nonverbal; Răspunsurile sunt spontane.	Lipsă de standardizare; Intervievatorul poate comite erori.
4.	Focus grup	Presupune discuții libere între moderator și respondenți; Este parțial structurat, având stabilite teme de discuție.	Acapararea discuției de către unul dintre participanți; Conflicte de opinie neproductive.

Sursa: elaborat de autor.

Astfel, chestionarul cuprinde 7 întrebări. Chestionarul în cauză a fost aplicat în cadrul a 50 de întreprinderi, structura eșantionului constituie 500 de angajați din cadrul întreprinderilor din Regiunea de Dezvoltare Nord. Această dimensiune a fost considerată suficientă, deoarece indicii atinși la o anumită etapă a cercetării nu se modificau esențial în urma creșterii numărului de chestionare.

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

- *amplasarea teritorială*, organizațiile respondent sunt din municipiul Bălți și raioanele de Nord ale Republicii Moldova.
- *mărimea organizației* a fost determinată în funcție de numărul de angajați.
- *domeniul de activitate*, menționăm faptul că chestionarul a fost aplicat în organizațiile ce aparțin tuturor domeniilor de activitate ale economiei naționale.

Pentru evidențierea gradului de importanță a nevoilor angajaților și pentru a vedea în ce măsură sunt satisfăcute de către organizație, au fost prelucrate răspunsurile la întrebările chestionarului. Datele sondajului au demonstrat că, pe de o parte, nevoile resimțite sunt extrem de importante pentru subiecții aleși, iar, pe de altă parte, ele sunt satisfăcute într-un grad mediu de către organizație.

Așadar, dacă pentru subiecți importanța satisfacerii nevoilor este foarte mare, satisfacerea lor de către organizație este realizată la un nivel satisfăcător. De exemplu, nevoia ce vizează relațiile bune cu colegii este importantă pentru 60% din respondenți și doar 15% dintre ei consideră că această nevoie este satisfăcută în mare măsură.

O proporție similară se observă și la *nevoia de statut și recunoaștere* din partea celorlalți: 65% dintre respondenți o consideră importantă, pe când doar 35% o consideră satisfăcută de către organizație.

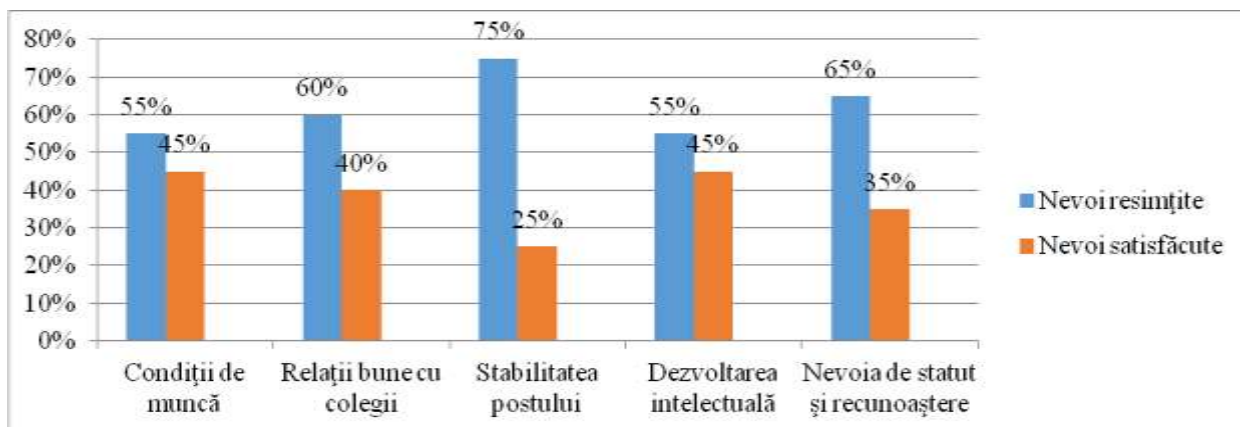


Fig. 2.15. Nevoile resimțite și satisfăcute de către angajații întreprinderilor din RDN

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor sondajului.

Importanța nevoilor legate de muncă a fost studiată reieșind din răspunsurile la întrebarea *Ordonăți următoarele nevoi legate de muncă, trecând în căsuța alăturată, locul pe care-l acordați Dvs. fiecăruia în funcție de importanță (locul 1-i îl veți acorda aspectului pe care îl considerați cel mai important)*, subiecților propunându-li-se să ierarhizeze 8 factori motivaționali: condițiile de muncă, salarizarea, satisfacția psihologică, relații cu colegii, climat organizațional, promovarea, autonomia și munca în sine.

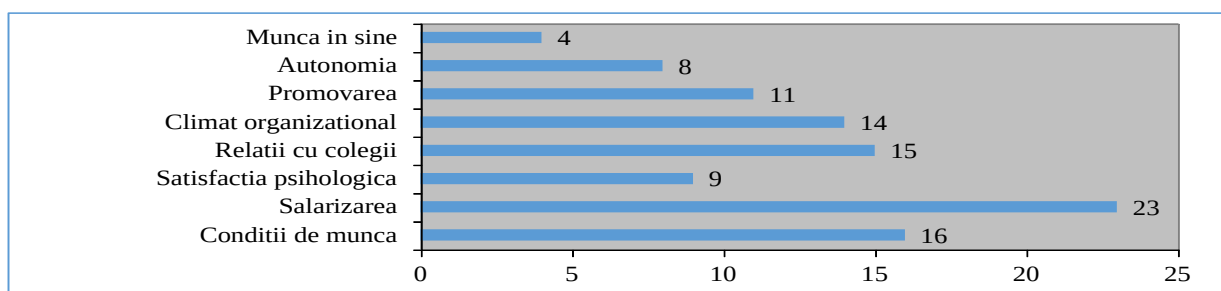


Fig. 2.16. Aprecierea nevoilor legate de muncă, %

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor sondajului.

Din figura 2.16 se poate observa că ponderea cea mai mare în cadrul rezultatelor o înregistrează salariul, în proporție de 25%, fiind urmat de condițiile de muncă – 18% și relațiile cu colegii – 17%. Rezultatele obținute sunt în concordanță cu teoria lui Maslow asupra nevoilor, conform căreia nevoile de securitate și siguranță a muncii trebuie satisfăcute înainte de nevoile sociale.

Așadar, trebuințele legate de existență sunt cele care au în vedere asigurarea unor cerințe de bază ale existenței materiale, iar salariul și condițiile de muncă se referă anume la aceste trebuințe. Aceste rezultate demonstrează că, în cadrul întreprinderii, muncitorii din departamentul de producție sunt mult mai interesați de recompensele financiare și de condițiile de muncă, decât de munca pe care o prestează și posibilitatea de promovare. Din acest motiv,

managementul organizației ar trebui să acorde o atenție sporită nevoilor angajaților, legate de salariu și condiții de muncă. Totodată, rezultatele obținute se mai pot explica și prin faptul că cei mai mulți dintre respondenți desfășoară o muncă de rutină care nu necesită abilități de creativitate. Personalul cu funcții de conducere însă, ierarhizează, într-un mod diferit, factorii motivaționali, pentru ei fiind mai importantă munca propriu-zisă.

Sistemul de salarizare reprezintă unul din motivele principale pentru care optează majoritatea angajaților. Astfel, la întrebarea *Ținând cont de condițiile în care lucrați și de munca pe care o depuneți, salariul acoperă așteptările Dvs.?* au fost obținute următoarele răspunsuri:

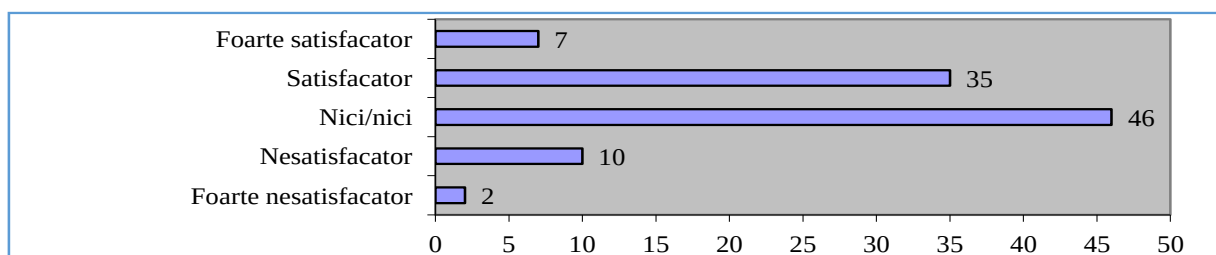


Fig. 2.17. Aprecierea sistemului de salarizare, %

Sursa: elaborată de autor în baza rezultatelor sondajului.

Rezultatele obținute pot fi vizualizate în figura 2.17: doar 7% dintre respondenți sunt foarte satisfăcuți de salariul pe care-l primesc; 35% dintre respondenți sunt satisfăcuți de salariul pe care-l primesc. Respondenții din urmă dețin funcții de conducere sau sunt angajați la Draexmaier (bine remunerați). Respondenții, care au catalogat sistemul de salarizare ca fiind nesatisfăcător (10%) sau foarte nesatisfăcător (2%), fac parte din categoria muncitorilor în posturi care nu necesită calificare înaltă.

Din perspectiva marketingului resurselor umane, considerăm că pot fi diferite modalitățile de stimulare financiară a angajaților din cadrul întreprinderilor, cum ar fi: crearea fondurilor pentru premierea angajaților excelenți, oferirea cadourilor angajaților care lucrează mai mult timp în cadrul întreprinderilor.

Al doilea factor motivațional după importanță îl constituie condițiile de muncă ale angajaților. La întrebarea *Cum apreciați condițiile (ordine, curățenie, luminozitate etc.) în care lucrați?* am obținut următoarele rezultate:

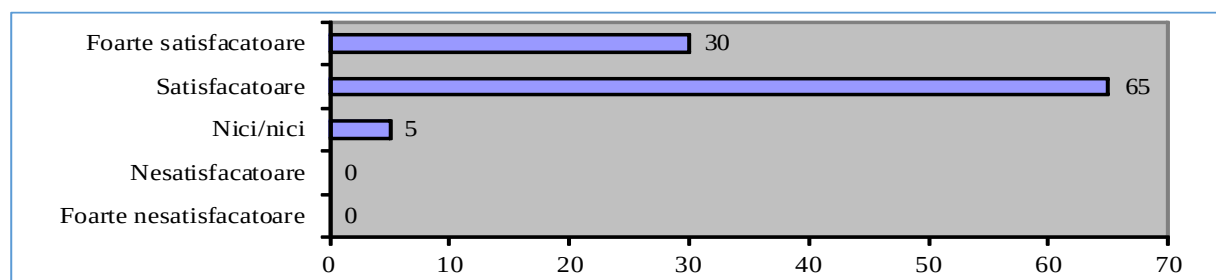


Fig. 2.18. Aprecierea condițiilor de muncă, în %

Sursa: elaborată de autor.

Apreciind condițiile de muncă, 30% din respondenții angajați cu funcții de conducere, în special, optează pentru determinativul „foarte satisfăcătoare”; 65%, preponderent muncitori, sunt de acord cu calificativul „satisfăcătoare” și numai 5% din angajați (cei cu calificări reduse) apreciază condițiile de muncă ca fiind nici satisfăcătoare, nici nesatisfăcătoare.

Aceste rezultate arată că întreprinderile din Regiunea Nord reușesc să asigure condiții de muncă satisfăcătoare, astfel încât să nu existe disconfort pentru angajați și să nu fie afectat procesul de producție.

Un alt factor motivațional determină relațiile între angajații întreprinderii. Rezultatele obținute la întrebarea *Cum apreciați relațiile Dvs. cu colectivul de muncă?* sunt următoarele:

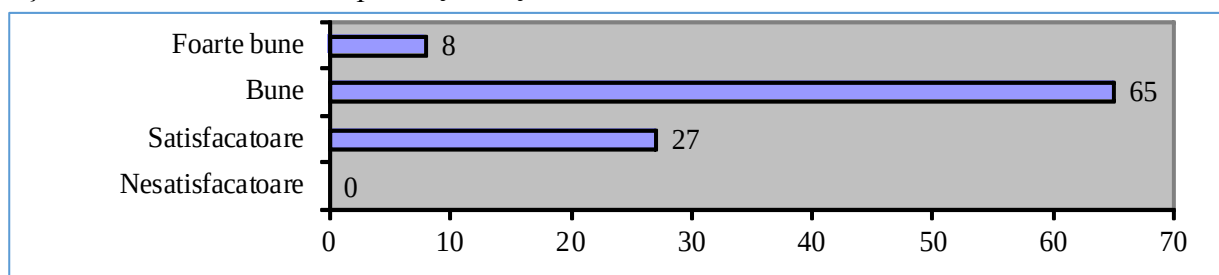


Fig. 2.19. Aprecierea relațiilor cu colectivul de muncă, în %

Sursa: elaborat de autor.

Observăm că 65% dintre subiecți apreciază relațiile cu colectivul ca fiind bune și 8% – ca fiind foarte bune, în timp ce 27% dintre subiecții investigați consideră că acestea sunt doar la nivel satisfăcător.

Calificativul *foarte bune* pentru aprecierea relațiilor cu colectivul de muncă (8%) reprezintă răspunsul superiorilor, cu funcții de conducere. Acest răspuns scoate în evidență relațiile bune existente între administrație și subalternii lor care pot să nu facă reproșuri din teama pierderii locului de muncă. Astfel, propunem întreprinderilor din Regiunea de Dezvoltare Nord să organizeze întâlniri în cadrul întreprinderilor între angajați, unde să se prezinte planurile curente și de perspectivă ale companiei. Climatul organizațional care urmărește, de fapt, stilul de conducere din cadrul organizației, constituie un alt factor motivațional, subiecții putând alege între stilurile autoritar, democrat și permisiv. Astfel, 60% dintre subiecți, muncitori calificați și necalificați, apreciază stilul de conducere ca fiind autoritar, în timp ce 40% de angajați cu funcții de conducere consideră că acesta este unul democratic. Atare rezultate sunt oarecum în contradicție cu întrebarea a cincea din chestionar, întrucât, de obicei, la un stil de conducere autoritar relațiile cu subordonații se concretizează prin ordine din partea managerilor, ceea ce poate duce la tensionare, la teama de a nu greși și posibile conflicte în cadrul echipei.

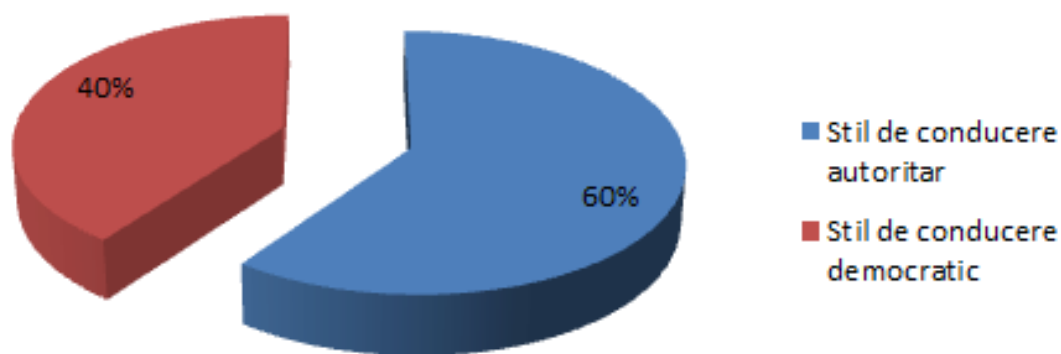


Fig. 2.20. Stilul de conducere, %.

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Posibila explicație pentru rezultatele obținute ar putea fi teama angajaților de a exprima adevăratele sentimente față de climatul organizațional. O altă posibilă lămurire ar putea fi dorința subiecților de a crea o impresie bună persoanei din exterior care a realizat ancheta, reacție des întâlnită în asemenea cazuri.

Promovarea personalului în cadrul întreprinderii, de asemenea, este un important factor motivațional și de reținere a acestora. Întrebarea *Postul pe care îl ocupați vă dă posibilitatea promovării?* a determinat respondenții să răspundă în felul următor: 35% consideră că li se oferă această posibilitate; 65%, dimpotrivă, consideră că postul pe care îl ocupă nu are nici o perspectivă de promovare.

Posibilități de promovare au angajații cu posturi de conducere, pe când persoanele care îndeplinesc o muncă repetitivă, simplă, lipsită de creativitate nu au posibilitatea de a fi promovați. De altfel, chestionatul a demonstrat că majoritatea respondenților prestează o muncă simplă și repetitivă. Majoritatea participanților la sondaj au fost: specialiști – 48%; lucrători – 27%, manageri – 25%.

În urma prelucrării cantitative a rezultatelor obținute și a interpretării lor calitative s-a cristalizat un șir de probleme întâlnite în rândul angajaților din întreprinderile din Regiunea de Dezvoltare Nord a Republicii Moldova:

1. nu sunt mulțumiți de salariul primit;
2. nu au posibilitate să-și valorifice aptitudinile;
3. nu le sunt recunoscute meritele;
4. în procesul de muncă lipsește flexibilitatea.

În acest sens, managerii de resurse umane în cadrul întreprinderilor trebuie să întreprindă acțiuni pentru a preveni pierderea angajaților buni. Considerăm că nu este cazul să așteptăm ca

angajații să demisioneze, apoi să întreprindem măsuri. Printre acestea putem numi: cunoașterea angajaților, valorificarea potențialului, evaluarea corectă, implicarea, recunoașterea meritelor acestora, toate aceste activități le găsim în *marketingul resurselor umane*.

Scopul agenților economici este de a fi mai competitivi pe piață. Este cunoscut faptul că resursele umane constituie elementul de bază din cadrul întreprinderilor, influențând competitivitatea acestora pe piață. În acest sens, teoria și practica managementului resurselor umane conține activități orientate către motivarea și reținerea celor mai buni angajați la întreprindere.

În viziunea autorului, într-o economie de piață competitivă nu sunt suficiente numai acțiunile de management pentru motivarea și reținerea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii, dar pentru a motiva și reține angajații este nevoie de studierea necesităților lor, de segmentarea acestora după anumite criterii în scopul satisfacerii nevoilor acestora.

Luând în considerare rezultatele sondajului, propunem agenților economici să implementeze instrumentele marketingului pentru atragerea și menținerea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii. Astfel, de la constatarea unei anumite forme de motivație până la prezența unui angajat pasionat de ceea ce face, este cale lungă. În ultimii ani se observă interesul sporit al companiilor cunoscute pe piața internațională pentru crearea unui mediu relaxant și amical de lucru, așa încât angajații să fie dornici să vină la muncă. Companiile, care investesc în astfel de facilități, beneficiază de o creștere a productivității muncii și scădere a indiferenței prin atragerea, reținerea și motivarea angajaților.

Valorile enunțate, menținute și promovate de resursele umane atât în interiorul organizației (marketing intern), cât și în exterior (marketing extern), creează în timp un brand și o imagine pozitivă, care vor atrage angajații doriți. Propunem ca promovarea întreprinderii să fie efectuată continuu, pentru a menține și transmite o imagine vie, competitivă a potențialilor candidați.

Organizațiile sunt evaluate atât de către consumatori, cât și de potențialii angajați în funcție de contribuția la viața socială a comunității din care fac parte. Aceasta presupune dezvoltarea unei strategii de implicare în viața comunității din care compania, la rândul ei, are de câștigat, avantajul fiind imaginea pozitivă a companiei (întreprinderii) pe piața muncii.

Angajații vor înțelege că întreprinderea este interesată de atitudinea corectă față de angajați, de recunoașterea și recompensarea performanțelor, abilitatea de a inspira oamenii. Așadar, o organizație poate fi competitivă în cazul când angajaților le pasă de ea, iar liderilor de a-i aduce pe angajați în această stare.

2.4. Concluzii la Capitolul 2

1. Interesul pentru noua concepție a marketingului resurselor umane devine tot mai mare în cadrul întreprinderii. Abordarea de antreprenor de piață, unde munca, condițiile de muncă, locurile de muncă sunt privite ca produse de marketing, marketingul în domeniul resurselor umane îi revine o funcție complexă a serviciului conducerii cu personalul întreprinderii. Marketingul resurselor umane constă în realizarea scopurilor întreprinderii prin formularea unor cerințe clare față de angajați, identificarea necesităților lor sociale și economice din cadrul activității lor profesionale și asigurarea satisfacerii acestor necesități și doleanțe într-un mod mult mai atractiv și eficient decât concurenții.

2. Principalele elemente ale marketingului sunt mixul de personal și brandul de angajator. Aplicat în domeniul resurselor umane, menționăm că marketingul resurselor umane are ca elemente importante remodelarea celor 4P: produsul, prețul, promovarea și plasamentul, dar și aplicarea brandului de angajator pentru crearea unei reputații bune a întreprinderii pe piață. Brandul de angajator reprezintă strategia clar definită a companiei de a atrage candidați valoroși de pe piața muncii.

3. În cadrul întreprinderilor competitive pe piața există două forme distincte de marketing: *marketingul extern*, care are ca principal punct de concentrare consumatorul și *marketingul intern*, care se referă la totalitatea activităților de marketing reflectate asupra mediului intern al firmei, asupra angajaților.

4. În teoria marketingului intern nu există un concept unic de a defini marketingul intern. După cum am menționat anterior, marketingul intern este marketingul care are ca țintă publicul intern al companiei și anume resursele umane ale acesteia. Termenul de marketing intern capătă din ce în ce mai multă importanță în toate sferele activității umane.

5. Principalul obiectiv de marketing intern îl reprezintă modul în care putem utiliza tehnologiile marketingului în vederea motivării și reținerii angajaților. Crearea și dezvoltarea imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă este unul din acțiunile de marketing intern al firmei.

6. Acțiunile de motivare și reținere a angajaților în cadrul întreprinderilor autohtone sunt slab dezvoltate. Într-o economie de piață competitivă nu sunt suficiente numai acțiunile de management pentru motivarea și reținerea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii, pentru a motiva și reține angajații este nevoie de studierea necesităților lor, de segmentarea acestora după anumite criterii în scopul satisfacerii nevoilor acestora.

3. PARTICULARITĂȚILE MARKETINGULUI RESURSELOR UMANE ÎN ASIGURAREA COMPETITIVITĂȚII REGIONALE

3.1. Implicațiile marketingului resurselor umane în cadrul întreprinderilor

Marketingul resurselor umane reprezintă un domeniu orientat spre determinarea și satisfacerea necesităților de personal la întreprindere.

După cum am menționat în capitolul I, scopul marketingului resurselor umane constă în folosirea optimă a resurselor umane prin remedierea condițiilor de muncă favorabile, care sporesc productivitatea muncii și loialitatea angajaților față de firmă. Așadar, marketingul resurselor umane constă în studierea și analiza RU în vederea asigurării competitivității pe piață a întreprinderilor. În vederea acestui scop, propunem în continuare o cercetare a nivelului de aplicare a marketingului resurselor umane în cadrul întreprinderilor din Regiunea de Dezvoltare Nord.

Pentru evaluarea implementării marketingului resurselor umane la întreprinderile din Regiunea de Dezvoltare Nord, s-a folosit metoda de cercetare directă bazată pe anchetare. Chestionarul fiind instrumentul principal de colectare a informației. Chestionarul a fost elaborat de autor și adresat reprezentanților managementului de vârf (patron/manager, manager de resurse umane) și de nivel mediu care dețin o cunoaștere solidă a politicilor de resurse umane și a planurilor de dezvoltare a firmelor. Chestionarul a fost aplicat în cadrul a 110 întreprinderi din Regiunea de Dezvoltare Nord. În calitate de criterii pentru includerea organizațiilor în cercetare au servit:

- domeniul de activitate al organizației ce aparțin tuturor domeniilor de activitate;
- mărimea organizației a fost determinată în funcție de numărul de angajați;
- amplasarea teritorială, toate organizațiile respondente sunt de pe teritoriul Regiunii de Dezvoltare Nord.

Chestionarul a fost astfel structurat, încât să permită obținerea unor informații relevante referitoare la implementarea marketingului resurselor umane în cadrul întreprinderilor din Regiunea de Dezvoltare Nord.

Considerăm că culegerea informației cu ajutorul chestionarului cu privire la schimbările intervenite în conținutul ocupațiilor și implicit la nivelul cunoștințelor și competențelor necesare realizării lor, contribuie la o mai bună înțelegere a fenomenelor și proceselor de pe piața muncii și contribuie la înțelegerea modului în care firmele își planifică, estimează și soluționează nevoia de resurse umane calificate.

Limitele metodei alese se referă la costurile de timp, la faptul că nu toate informațiile

adunate sunt credibile, angajatorii nu pot anticipa evoluțiile piețelor afectate de schimbări puternice. De menționat că orice metodă de investigare prezintă avantaje și limite în raport cu obiectivele, universul de eșantionare, gradul de acoperire etc.

Completarea chestionarului în acord cu metodologia specifică realizării anchetelor în firme a presupus mai multe etape:

1. Contactarea telefonică, prin email sau prin deplasare la sediul firmei;
2. Identificarea respondentului, la nivelul firmei, cu care se va completa chestionarul;
3. Transmiterea prin email sau fax a chestionarului sau lansarea acestuia la sediul firmei și stabilirea unei date la care să fie realizat interviul propriu-zis;
4. Realizarea a 1-2 vizite pentru completarea în integralitate a chestionarului.

În urma efectuării sondajului, am obținut rezultatele reflectate în *figura 3.1*.

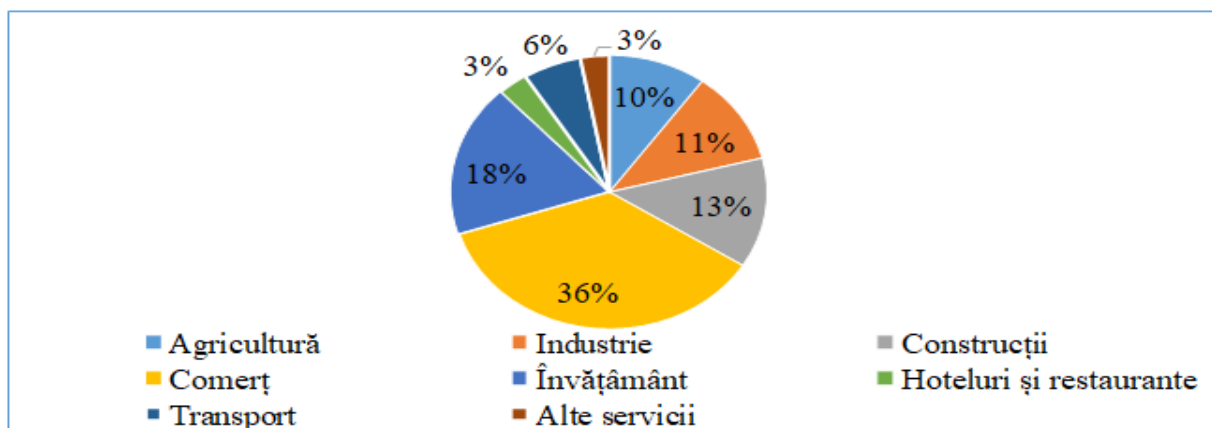


Fig. 3.1. Ponderele întreprinderilor după activitate

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Din *figura 3.1* observăm că ponderea cea mai mare a întreprinderilor investigate sunt din domeniul comerțului cu ridicata și cu amănuntul (36%), urmate de sectorul serviciilor educaționale (18%), serviciile de construcții (13%) și industrie (11%). Aceste rezultate se datorează ponderii mari în sectoarele de activitate a RDN.

Dintre întreprinderile chestionate, 80% sunt private, 16,36% – publice și 3,64% – mixte.

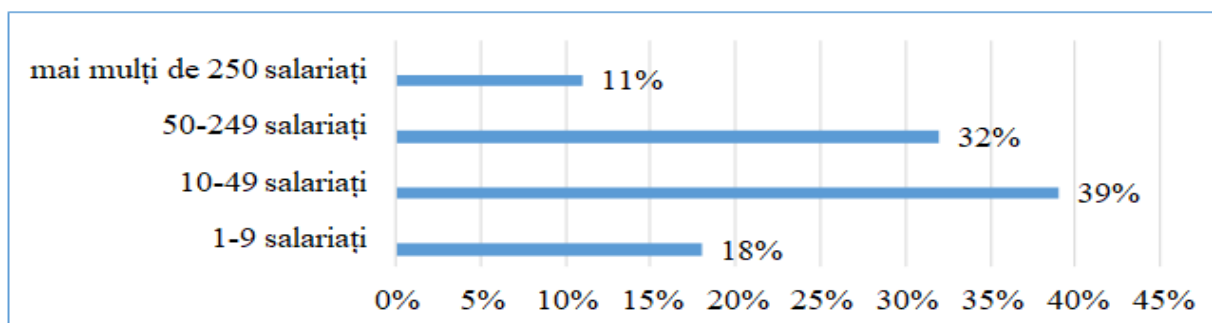


Fig. 3.2. Structura eșantionului după numărul de salariați

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Întreprinderile micului business reprezintă un segment important la nivelul întregii regiuni, participând la crearea locurilor noi de muncă.

Din corelația mărimii firmei cu întrebarea privind existența unui compartiment de RU, rezultă că pe măsură ce firma crește, iar preocuparea pentru RU se amplifică, întreprinderile cu numărul foarte mic de salariați (1-9) nu au un compartiment de RU pe când cele cu un număr mai mare de 250 de salariați există în toate întreprinderile chestionate un compartiment de RU.

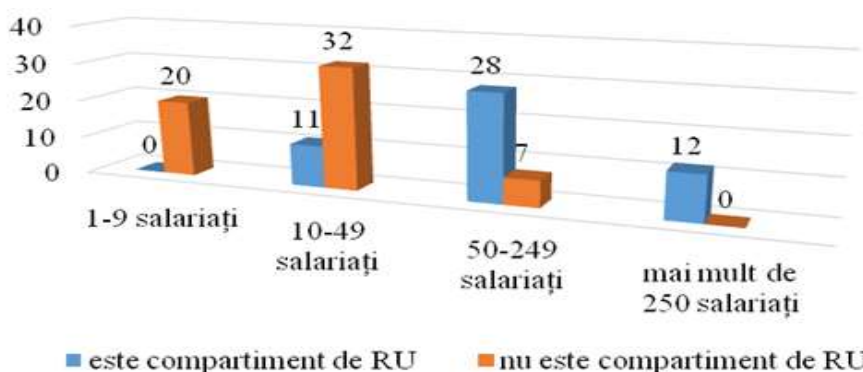


Fig. 3.3. Interdependența dintre existența compartimentului de RU și mărimea firmei

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Ponderea firmelor care elaborează strategii în privința resurselor umane este de aproximativ 30%. Din discuțiile directe purtate cu o parte din cei chestionați a rezultat că nu puteau da un răspuns cert la o astfel de întrebare pentru că mulți afirmă că se gândesc la astfel de strategii fără a le avea elaborate pe hârtie. La nivelul acestor firme de mici dimensiuni, fie nu se cunosc noțiunile implicate de elaborarea și aplicarea de astfel de instrumente, fie se consideră că mediul este mult prea volatil pentru ca strategiile realizate să aibă o aplicabilitate practică.

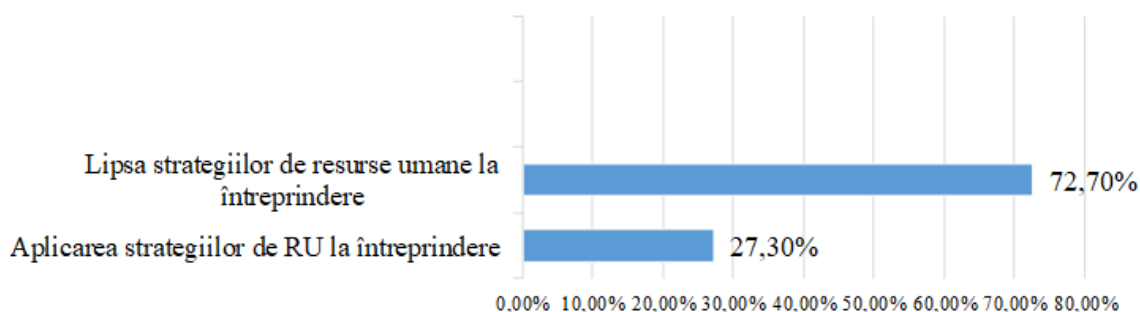


Fig. 3.4. Aplicarea strategiilor de RU la întreprindere

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Din cele cercetare, se observă că există o corelație evidentă între existența specialiștilor în RU în firmă și elaborarea de strategii și politici de RU, *tabelul 3.1*.

Instruirea managerilor în cadrul firmelor moderne are loc, de obicei, în procesul muncii.

Această modalitate permite utilizarea în timpul instruirii a situațiilor și problemelor reale, participarea la elaborarea propunerilor pentru rezolvarea problemelor apărute în cadrul întreprinderii.

Tabelul 3.1. Structura eșantionului din punct de vedere al existenței strategiilor de resurse umane

Elaborarea strategiilor de RU		Absolvirea unui curs de MRU		Total
		DA	NU	
	DA	26	15	41
	NU	4	65	69
		30	80	110

Sursa: elaborat de autor în baza datelor sondajului.

Problema principală de pregătire a managerilor în țările cu economia în tranziție constă în crearea gândirii sistematice și abilității de pronosticare a comportamentului pieței [59] .

Pentru evaluarea gradului de asociere între cele două caracteristici a fost calculat coeficientul Yulle. Valoarea obținută indică o legătură semnificativă de corelație între elaborarea de strategii în MRU și absolvirea unui curs de pregătire managerială. Acest indicator se utilizează pentru măsurarea gradului de dependență a două variabile, în cazul în care pentru fiecare caracteristică sunt doar câte două modalități. Considerăm definită o proprietate care asigură împărțirea unităților după caracteristica X în două clase P și **P**, și o altă proprietate X care asigură dihotomia unităților pentru a doua caracteristică Y, în clasele R și **R**. Gruparea unităților după cele două criterii are ca rezultat definirea tabelului de contingență în felul următor:

Tabelul 3.2. Tabelul de contingență

Nr. d/o	X/Y	R	R	n_i^*
1.	P	n_{11}	n_{12}	n_1^*
2.	P	n_{21}	n_{22}	n_2^*
3.	n^{*j}	n^{*}_1	n^{*}_2	n

Sursa: [90].

În tabelul de contingență s-au utilizat notațiile: n_{11} – numărul unităților care au simultan proprietățile P și R; n_1 – efectivul unităților care au proprietatea **R**; **n** – efectivul total.

Produsul efectivelor de pe diagonala principală a tabelului de contingență desemnează legătura dintre cele două caracteristici, iar produsul efectivelor de pe diagonala secundară simbolizează lipsa legăturii dintre variabile. Indicatorii pentru măsurarea gradului de asociere dintre cele două caracteristici sunt, în principal, coeficientul Yulli, coeficientul de asociere [29] .

$$q = \frac{n_{11}n_{12} - n_{21}n_{22}}{n_{11}n_{22} + n_{21}n_{12}} \quad (1)$$

$$q = \frac{26 \cdot 15 - 4 \cdot 65}{26 \cdot 65 + 4 \cdot 15} = 0,07 \quad (2)$$

Pentru o asociere semnificativă, indicatorul q trebuie să cuprindă intervalul $[-1; 1]$. Astfel, rezultatul 0,07 indică o asociere semnificativă între absolvirea unui curs de marketing de către specialiștii de resurse umane și elaborarea strategiilor în domeniul resurselor umane.

Cadrele bine pregătite constituie un avantaj competitiv care este apreciat destul de înalt de către agenții economici.

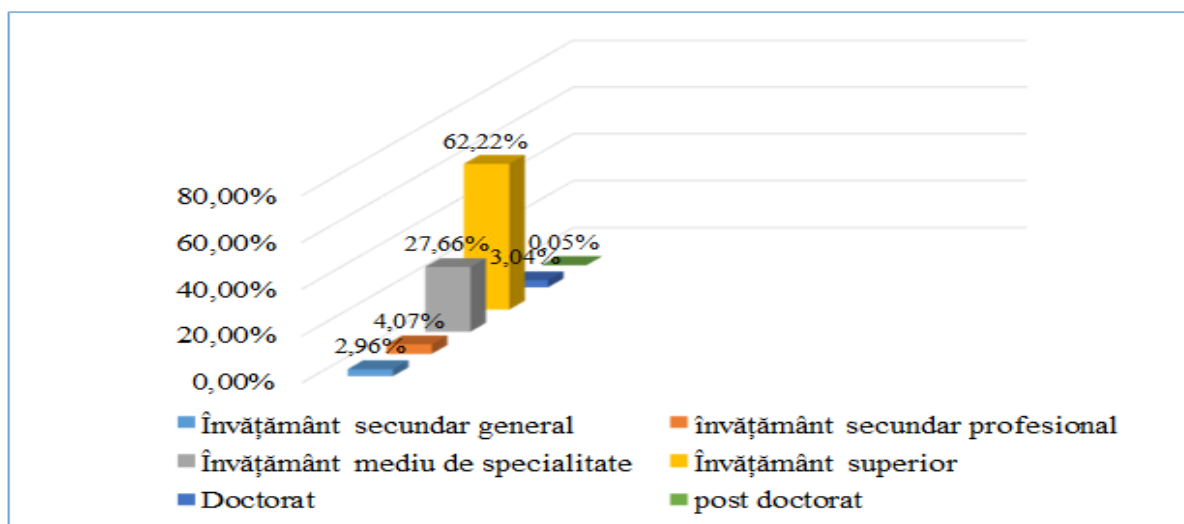


Fig. 3.5. Distribuția salariilor din cadrul întreprinderilor după nivelul de educație

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Conform datelor din *figura 3.5*, putem menționa că un procent impunător de mic îl constituie personalul din învățământul secundar general – 2,96%, aceștia îndeplinind munci simple, necalificate. Un procent la fel foarte mic constituie și persoanele angajate cu studii de doctorat și postdoctorat, aceștia fiind încadrați în sfera serviciilor educaționale, în special în universități. Un procent suficient de mare îl prezintă persoanele angajate cu studii superioare – 62,22%, aceștia fiind angajați în diferite sfere de activitate a întreprinderilor (industrie, comerț, prestare de servicii).

Ocuparea forței de muncă este o sarcină primordială a politicii economice care asigură echilibrul macroeconomic și stabilitatea social-politică. Este cunoscut că tinerii sunt cei mai afectați de șomaj și au posibilități mai reduse de a se integra pe piața muncii. Pe parcursul ultimilor ani, ocuparea forței tinere de muncă rămâne a fi una din principalele probleme ce persistă în Republica Moldova, problemă pe care procesul de tranziție la economia de piață a amplificat-o și a aprofundat-o, accentuând necorelarea între cererea și oferta forței de muncă în ansamblu. Potrivit rezultatelor sondajului putem observa că o mare parte din tinerii cu studii superioare au șanse mai mari de a se încadra în câmpul muncii.

Conform *figurii 3.6*, printre cei mai mulți absolvenți, care au găsit un loc de muncă, sunt cei cu studii superioare – 50,8%, absolvenții școlilor profesionale – 45,19%, iar absolvenții liceelor un procent foarte mic – 3,94%. Numărul mic al liceenilor se explică și prin faptul că parte din ei au plecat la studii profesionale.

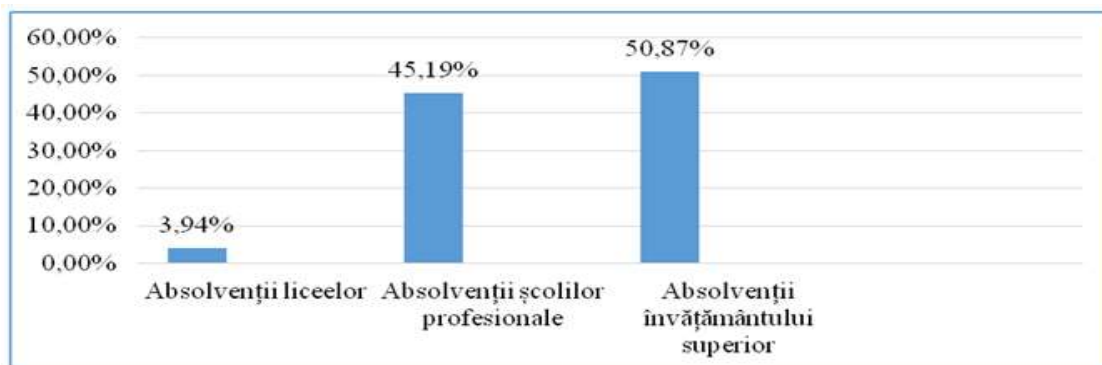


Fig. 3.6. Numărul de salariați tineri angajați la întreprindere

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Lipsa locurilor de muncă pentru tineri, cauzată în mare parte de criza economică, este o problemă importantă cu care se confruntă Republica Moldova la momentul actual. Pentru depășirea crizei și soluționarea problemelor privind piața muncii trebuie să acordăm o atenție sporită tinerilor specialiști, deoarece ei sunt prezentul și viitorul acestei țări.

Este înțeles faptul că diferențierea de vârstă pe piața muncii este luată în considerație. Legislația europeană impune faptul că diferențierea bazată pe vârstă este admisă numai atunci când este justificată. Însă fiecare individ cunoaște avantajele și inconveniențele legate de vârstă când dorește să se angajeze în câmpul muncii. Discriminarea pe criterii de vârstă este percepută atât în țările Uniunii Europene, cât și în Moldova.

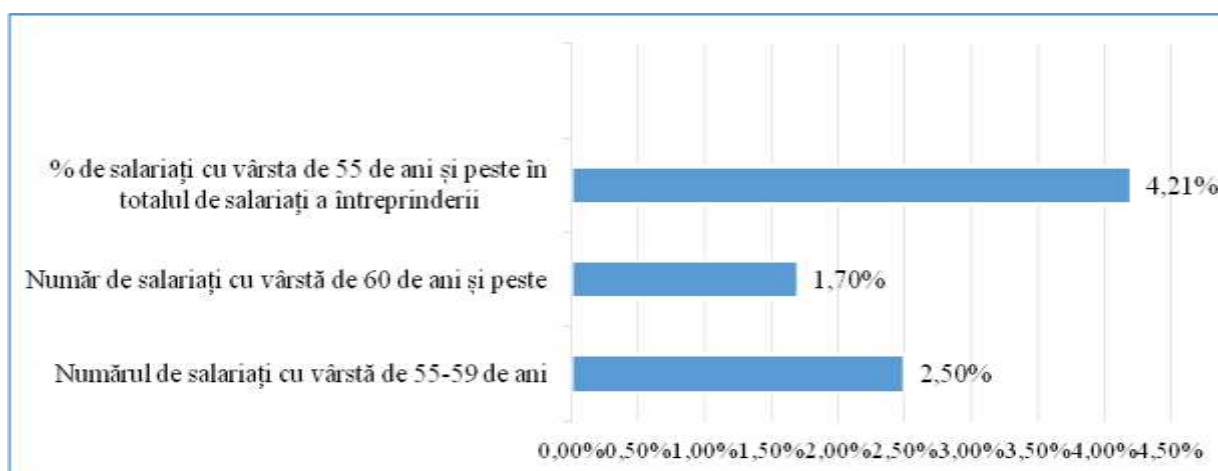


Fig. 3.7. Numărul de salariați cu vârsta de 55 de ani și peste angajați

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

În ceea ce privește metodele de recrutare, subiecții investigați au fost rugați să selecteze din chestionar variantele folosite cu precădere în firmele lor. Astfel, respondenților li s-a oferit spre alegere șapte variante de răspuns.

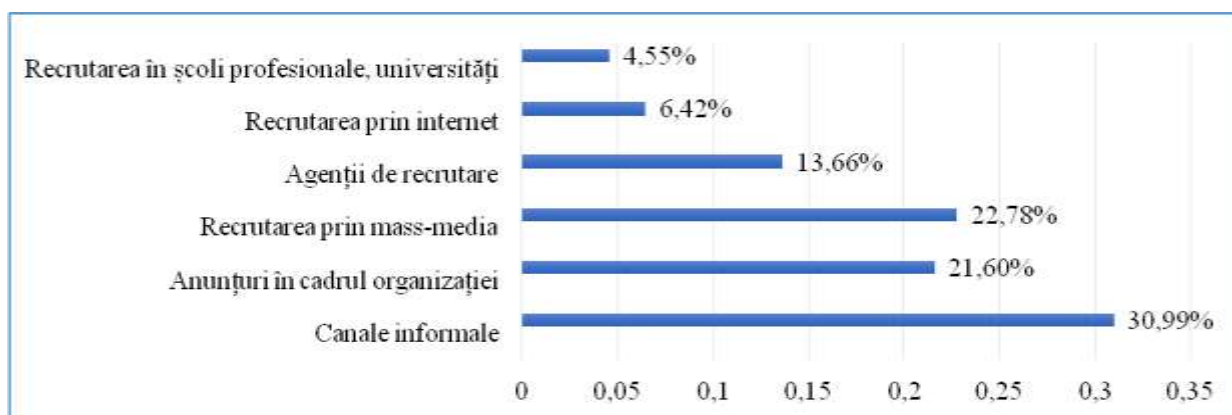


Fig. 3.8. Metode de recrutare folosite în cadrul întreprinderilor

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Dintre metodele de recrutare indicate în chestionar, cea mai des utilizată a fost recrutarea prin canale informale – 30,99%. Această metodă de recrutare presupune cunoașterea prealabilă a viitorilor angajați, este folosită, cu preponderență, de toate firmele. Alte metode care se folosesc, potrivit studiului, sunt publicarea anunțurilor în cadrul organizației – 21,60%, recrutarea prin mass-media – 17,81% și apelarea la cererile de angajare publicate în presă de către persoanele aflate în căutare de loc de muncă – 4,97%.

Din discuțiile directe avute cu întreprinzătorii putem menționa că modul de recrutare depinde de natura locului de muncă. Criteriile de selecție utilizate în întreprinderile investigate sunt prezentate în tabelul de mai jos, împreună cu punctajul obținut de fiecare din aceste criterii sub formă de medii.

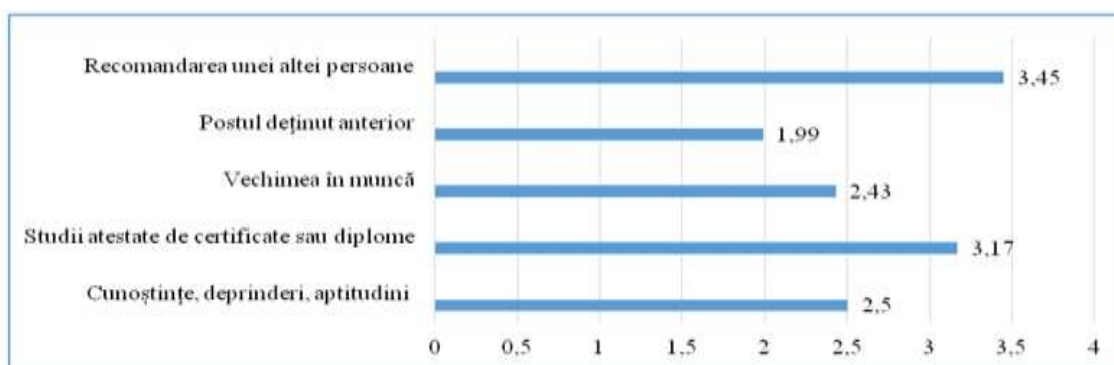


Fig. 3.9. Criterii de selectare a personalului în cadrul întreprinderii după importanță

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Din rezultatele obținute se observă că cei investigați au optat pentru recomandarea unei

alte persoane ca fiind cel mai important criteriu de selecție, cu o medie de 3,45. Scorul înregistrat de acest criteriu de selecție este pe deplin justificat și în baza figurii 3.8, unde în calitate de metode de recrutare au fost folosite canalele informale.

Pe locul doi între criteriile de selecție considerate s-a situat criteriul „studii atestate de certificate sau diplome”, obținând o medie de 3,17, această situație se poate aprecia ca fiind normal, întrucât diplomele ar trebui să reprezinte o premisă pentru declanșarea procesului de selecție, iar calitățile, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile să reprezinte fundamentul deciziilor de selecție și încadrare.

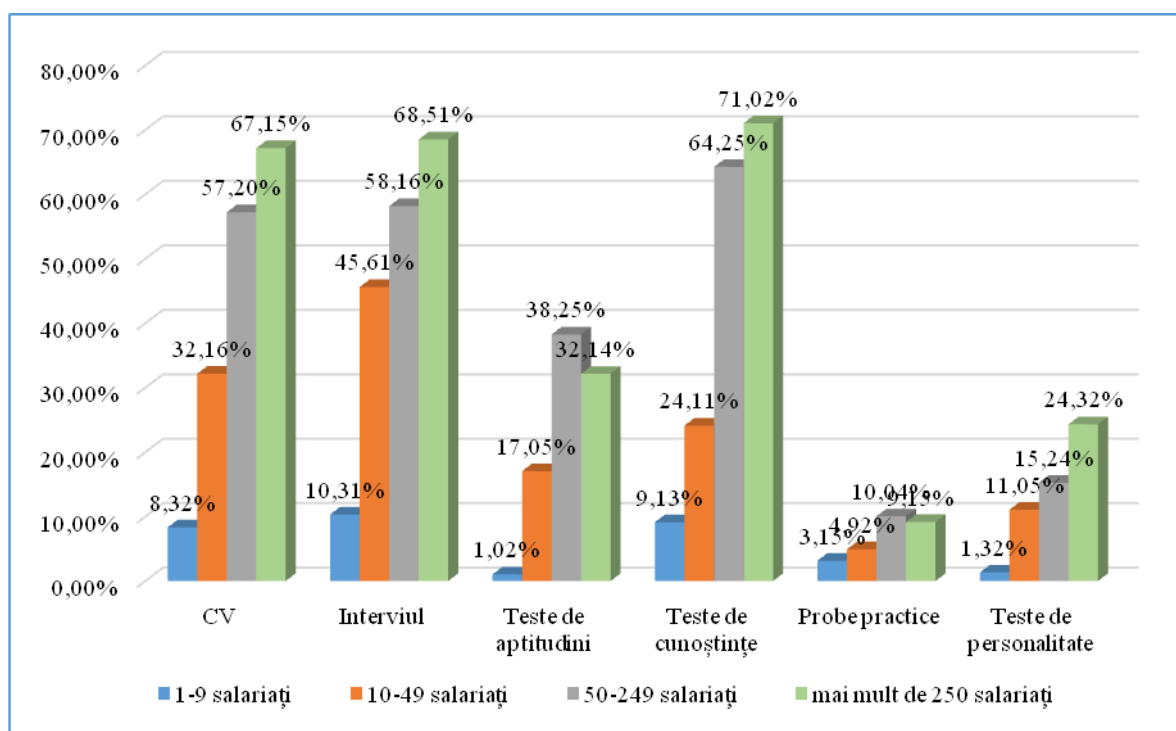


Fig. 3.10. Metodele de selecție a personalului în cadrul întreprinderilor

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Următorul punct urmărit a fost evidențierea modalităților de selecție a personalului folosite în întreprinderile din RDN. În acest scop, subiecții investigați au selectat, din cele șase variante de răspuns, variantele care corespundeau politicilor de angajare ale firmelor, *figura 3.10*.

Din rezultatele *figurii 3.10* cu referire la firmele mici, pe lângă interviu se folosește ca metodă de selecție proba practică, iar pentru firmele mari are loc selecția pe bază de interviu, CV și teste de cunoștințe.

Se constată că, pe măsură ce firmele își sporesc dimensiunile, crește intensitatea metodelor de selecție continuă. Astfel, observăm că testarea cunoștințelor pornește de la procentul de 9,13% la microfirme și ajunge la aproximativ 71,02 % în cazul întreprinderilor

mari.

Nivelul educației este singurul factor de producție ce poate face diferența între succes și eșec pe o piață tot mai concurențială și care impune o eficiență sporită. Educația și sistemul de instruire a angajaților este unul dintre elementele de bază în menținerea competitivității firmelor pe piață.

Procesul de globalizare reclamă, în prezent, dezvoltarea la nivel național a unor instituții care să formeze specialiști capabili să îndeplinească sarcini complexe și să se adapteze rapid la schimbările din mediul tehnologic și la evoluțiile din piață. Nu în ultimul rând ar trebui să acordăm atenție mai mare instruirii personalului. Sistemul de instruire cuprinde toți angajații întreprinderii – de la lucrători de rând până la managerii de vârf – și include în sine diferite tipuri de instruire: de la cursuri de instruire de o durată de 2 săptămâni, până la programe de 4 ani, în urma cărora se atribuie și titluri științifice, în cazul instituțiilor de învățământ superior.

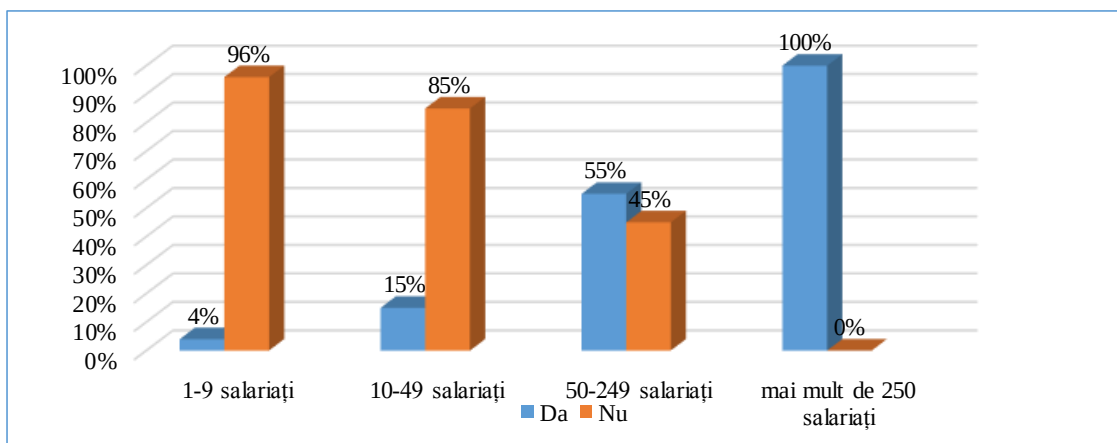


Fig. 3.11. Perfecționarea cadrelor în dependență de numărul de salariați în cadrul întreprinderilor

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Conform rezultatelor obținute putem menționa că, odată cu creșterea mărimii întreprinderii, crește și ponderea firmelor capabilă să se ocupe de perfecționarea cadrelor. Din cadrul întreprinderilor cu numărul personalului de la 1-9 persoane, printre firmele care se ocupă de perfecționarea cadrelor sunt din domeniul serviciilor, în special frizeriile.

În SUA, de exemplu, doar companiile mari își pot permite instruirea proprie a cadrelor, fiind reprezentate de doar 10% din toate companiile americane, iar din întreprinderile mai mici, doar 6% practică testarea angajaților în condiții reale, dintre care doar 25% apelează la instruirii interne sau cursuri externe de recalificare. Accentul în vederea sporirii calificării în SUA se pune pe angajații cu studii superioare și, în primul rând, pe manageri [59, pag. 61].

Pentru evaluarea aspectelor referitoare la formarea și perfecționarea angajaților,

respondenților li s-a cerut să selecteze modalitatea de pregătire utilizată în firmele lor. Cercetarea efectuată a evidențiat că cel mai des utilizat mod de pregătire pentru întreprinderile mici este pregătirea la locul de muncă, situație justificată prin lipsa de resurse financiare. Este problematic, pe de o parte, pentru întreprinderile mici să-și trimită oamenii să se instruiască în exterior și, pe de altă parte, numărul lor este foarte mic, lucru care nu permite scoaterea din producție pe timp îndelungat a unor angajați fără ca acesta să fie resimțit.

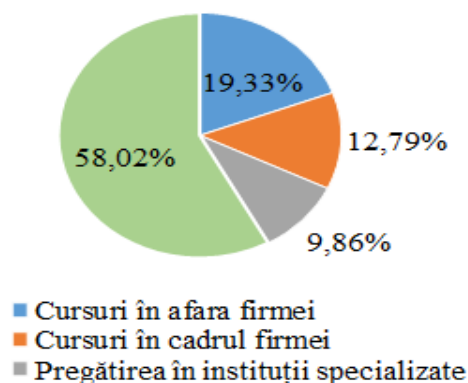


Fig. 3.12. Forme de instruire a cadrelor în întreprinderi

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Analizând datele, am constatat că pe măsură ce firma se dezvoltă, formele de instruire ale angajaților se diversifică și sunt mai intense, excepție făcând instituțiile din domeniul educațional.

Următorul punct al chestionarului a vizat evaluarea salariaților în cadrul întreprinderilor. În acest scop, întreprinzătorii-manageri au fost întrebați dacă evaluează salariații. Răspunsurile au fost: 36,24% din cei intervievați afirmă că evaluează salariații, iar restul 63,76% – nu. Se observă că procentul celor care folosesc metode de evaluare a resurselor umane crește de la 36,24% în cadrul microfirmelor la 62,65% în cadrul întreprinderilor mari.

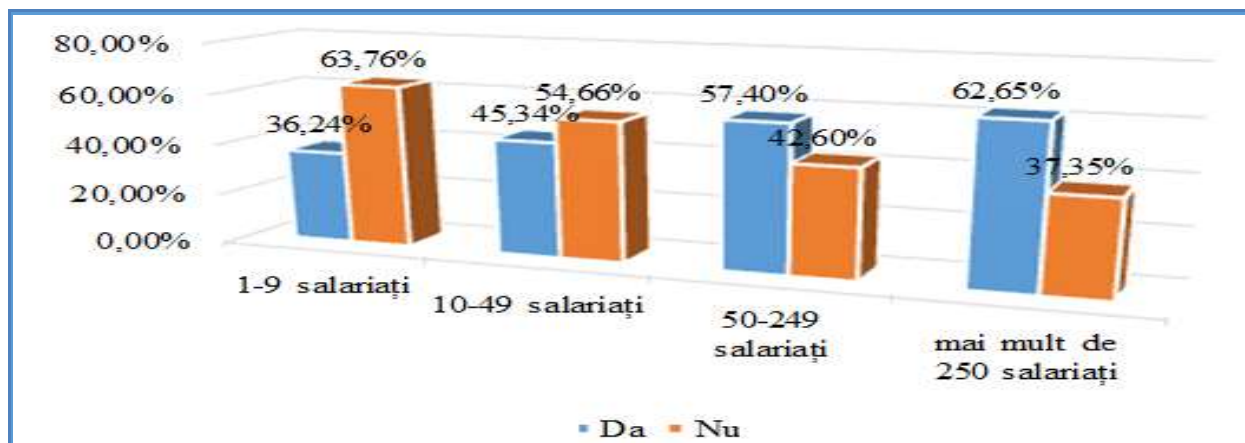


Fig. 3.13. Evaluarea personalului în cadrul întreprinderilor

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Respondenții care au răspuns afirmativ la întrebarea referitoare la evaluare au fost rugați să menționeze ce metode folosesc. În urma trecerii în revistă a răspunsurilor, am identificat răspunsurile pe care le prezentăm grafic în *figura 3.14*:

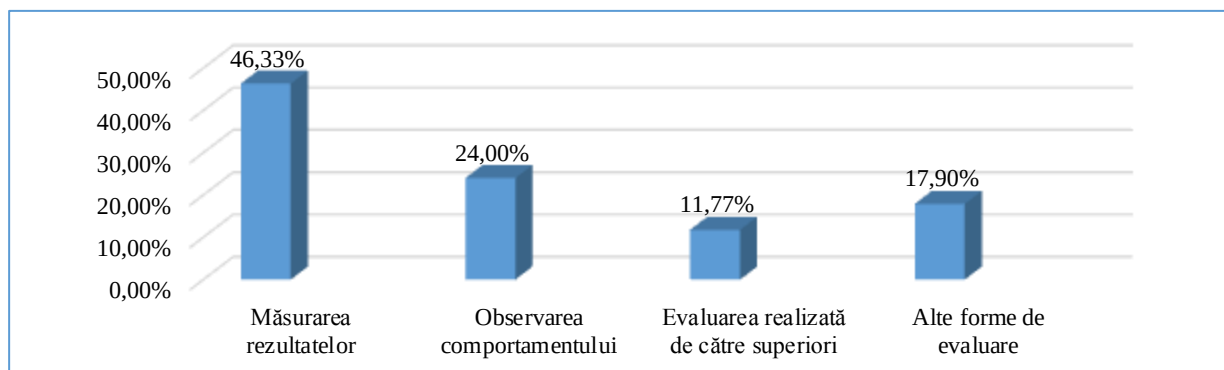


Fig. 3.14. Metode de evaluare a personalului în cadrul întreprinderilor

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Se observă o pondere semnificativă de 46,33% ce deține evaluarea realizată pe baza rezultatelor obținute de salariați, urmată de observarea comportamentului – 24,00%, aceasta fiind mai degrabă o metodă de natură informală.

Pare un avantaj faptul că întreprinzătorii își cunosc direct toți angajații. În același timp, se observă că este foarte dificil din partea antreprenorilor să fie echitabili cu toți angajații. În urma discuțiilor putem menționa că informațiile primite de la întreprinzători relevă o mare varietate a sistemelor informale care sunt folosite pentru evaluarea angajaților.

Motivarea personalului se bazează pe decizie și acțiuni ce au în vedere satisfacerea intereselor salariaților firmei în scopul creșterii potențialului acestora și a performanțelor organizației.

Concepte și metode de motivare a personalului au fost fundamentate încă de la începutul secolului nostru, acestea evoluând permanent. Mulți specialiști în domeniu, precum, E. Mayo, A. Maslow – autorul piramidei trebuințelor umane – D. Mc Gregor, prin cunoscutele sale teorii X și Y etc., au conceput o serie de teorii prin care au încercat să sublinieze importanța motivării personalului organizațiilor economice, în vederea îndeplinirii în bune condiții a obiectivelor acestora.

Teoriile menționate au o valoare deosebită și astăzi, fiind îmbunătățite cu elemente noi, actuale, care să conducă la o abordare a motivării în sens larg, cu luarea în considerare a ansamblului elementelor ce intervin în procesul motivării [20].

Pentru a evalua modul cum se realizează motivația personalului în cadrul întreprinderilor

din Regiunea de Dezvoltare Nord, a fost formulată o întrebare care prezintă diferite modalități prin care se realizează motivarea. Respondenților li s-a cerut să selecteze acele modalități prin care se realizează motivarea în firmele lor sau să indice alte modalități de motivare care nu se regăsesc în variantele de răspuns.

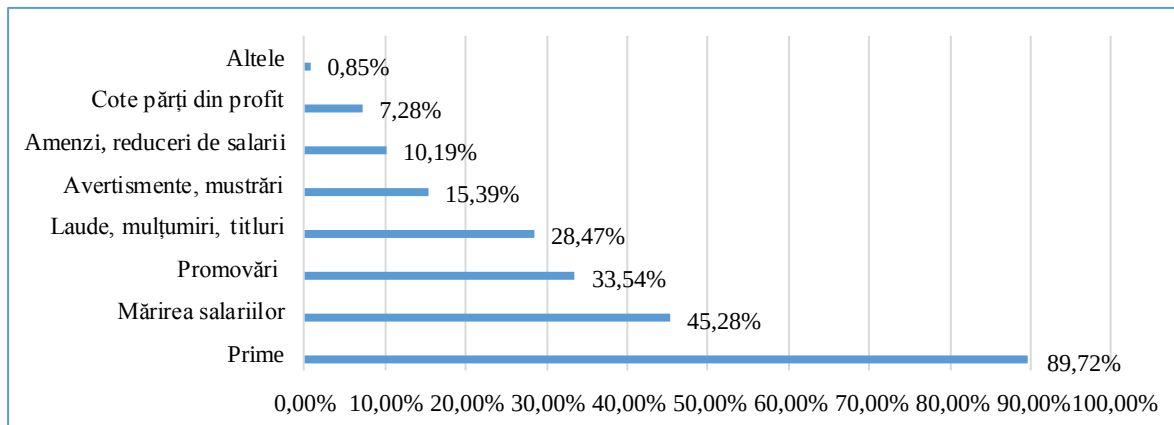


Fig. 3.15. Modalități de motivare a personalului în cadrul întreprinderilor

Sursa: elaborată de autor în baza datelor sondajului.

Se observă că în cele mai multe firme investigate se folosește motivarea pozitivă. Se evidențiază că stimulentele materiale sunt considerate a avea încărcătură motivațională cea mai mare, personalul răspunzând mai degrabă la acest tip de motivație. Astfel, 89,72% din respondenți au evidențiat pe primul loc primele și 45,28% din aceștia folosesc ca formă de motivare măririle de salarii, care este o situație generată, parcursă de o mare parte din întreprinderi.

Din rezultatele obținute putem constata că în întreprinderi se urmărește și satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de natură moral-spirituală a salariaților, utilizându-se exprimarea de mulțumiri sau laude și acordarea de titluri onorifice.

Este de remarcat că multe din modalitățile de evaluare se pot aplica destul de greu în practica managerială. De obicei, cele care se utilizează fac parte din sistemul de recompensare stabilit de firma. Acest sistem trebuie stabilit în așa mod, încât să posede un impact pozitiv asupra satisfacției și moralului salariaților.

În baza situației din cadrul întreprinderilor din Regiunea de Dezvoltare Nord referitor la resursele umane, menționăm următoarele trăsături:

- aplicarea marketingului resurselor umane în cadrul întreprinderilor depinde de managerul general al acesteia și de managerul de RU;
- în cadrul întreprinderilor din cadrul Regiunii de Dezvoltare Nord cu mai mulți salariați există departamente de RU; în întreprinderile mici de resurse umane se ocupă

managerul general;

- mai mult de 62,22% dintre angajați sunt cu studii superioare;
- majoritatea angajaților au vârsta de până la 55 de ani;
- practic, toate întreprinderile folosesc canale informale de angajare a personalului;
- selectarea angajaților se bazează pe recomandarea altor persoane;
- drept metode de selecție a personalului cel mai des sunt folosite: CV, interviuri, teste de cunoaștere;
- instruirea cadrelor se efectuează, de obicei, de către întreprinderile mari;
- evaluarea personalului se realizează prin măsurarea rezultatelor;
- modalitățile de motivare, aplicate în întreprinderile din Regiunea Nord, sunt primele și mărirea salariului.

În acest sens, propunem următoarele acțiuni:

1. Îmbunătățirea pregătirii psiho-sociale a managerilor, cu accent pe principalele aspecte de management și execuție și pe motivarea personalului;
2. Crearea sondajelor printre angajați, cu scopul de a investiga relațiile acestora cu conducerea, participarea salariaților la adoptarea deciziilor de selecție, motivare, promovare, perfecționare și organizare a muncii;
3. Elaborarea politicilor speciale de motivare a personalului, bazate pe studii temeinice privind starea de spirit a acestuia, a factorilor care-l activează și a celor mai eficiente modalități de stimulare a acesteia;
4. Folosirea pe scară largă a metodelor și tehnicilor de marketing în domeniul managementului, care au ca obiectiv principal valorificarea complexă a potențialului uman;
5. Extinderea sferei de cuprindere a motivării.

3.2. Evaluarea activităților și practicilor specifice marketingului resurselor umane în Regiunea de Dezvoltare Nord

Întreprinderile din societatea actuală, caracterizate prin dinamism, plasează o serie de obiective care țin mai mult de latura cantitativă, cum ar fi: profitul, rentabilitatea, eficiența economică, decât de latura calitativă, care include: calitatea și competitivitatea, deși chiar dacă caracteristicile calitative duc la formarea celor cantitative.

Este cunoscut că personalul unei întreprinderi determină calea spre succes a întreprinderii și duce la creșterea competitivității acesteia pe piață atât la nivel regional, cât și internațional.

Considerăm că în cadrul întreprinderilor, îmbunătățirea calității resurselor umane trebuie să se realizeze prin intermediul colaborării strânse dintre departamentul de RU și departamentul de marketing. În aceste condiții, rolul managerului de RU este primordial în asigurarea performanței și competitivității întreprinderii. În vederea sporirii competitivității întreprinderii pe plan regional și național, managerul de resurse umane trebuie să cunoască angajații și să elaboreze politici, să dezvolte metode eficiente în vederea motivării angajaților în cadrul întreprinderilor.

Din cauza lipsei forței de muncă calificate și a creșterii migrației forței de muncă, întreprinderile autohtone se confruntă tot mai mult cu un deficit sporit de cadre calificate. În aceste condiții, rolul managerului de RU devine important în asigurarea performanței organizaționale.

Totodată, managementul superior al organizațiilor conștientizează tot mai mult faptul că RU cu un nivel înalt de calificare fac diferență între întreprinderi. De aceea, atragerea celor mai buni specialiști și dezvoltarea unei imagini favorabile întreprinderii pe piața muncii reprezintă un domeniu relativ nou de cercetare.

La acest aspect, în literatura de specialitate s-a referit profesorul A. Bîrcă, care remarcă că asigurarea cu RU reprezintă o prioritate pentru 70% din organizațiile autohtone. Prin dezvoltarea marketingului resurselor umane în cadrul funcțiunii de personal se va reuși diminuarea problemei în asigurarea cu personal calificat în cadrul întreprinderilor.

Luând în considerare conținutul informațiilor din capitolul 2, menționăm că marketingul resurselor umane poate fi aplicat în cadrul întreprinderii atât la nivel intern, cât și extern. Pentru o abordare detaliată a aplicării marketingului intern în organizațiile autohtone, vom pune accentul pe analiza personalului în cadrul întreprinderilor.

Analiza multidirecțională, care caracterizează piața internă și externă de muncă, pune baza elaborării măsurilor de legături de comunicație a întreprinderii cu piața.

În acest sens, propunem o analiză cantitativă și calitativă a RU din cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”. Întreprinderea a fost aleasă în baza următoarelor criterii:

- după situația geografică – Regiunea de Nord;
- după numărul de personal – mai mult de 250 de angajați;
- accesibilitatea datelor.

În tabelul 3.3 sunt prezentați indicatorii cantitativi și calitativi privind personalul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”.

Tabelul 3.3. Dinamica indicatorilor resurselor umane în cadrul întreprinderii

S.A. „Fabrica de unt din Florești”

Nr. d/o	Indicatori	Formula de calcul	S. A. Fabrica de unt din Florești				
			2012	2013	2014	2015	2016
1.	Numărul mediul scriptic al angajaților întreprinderii, persoane	$N_{msa} = \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_{12}}{12}$	241	246	276	268	286
2.	Numărul de specialiști ce activează în cadrul subdiviziunii de RU, persoane		2	2	2	2	2
3.	Raportul dintre numărul total de angajați și numărul de specialiști aferenți subdiviziunii de RU, persoane	$Rap.med = \frac{N_{msa}}{N_s SRU}$	120	123	138	134	143
4.	Numărul specialiștilor cu studii superioare în domeniul RU, persoane		–	–	–	–	–
5.	Ponderea specialiștilor cu studii superioare în domeniul MRU în totalul specialiștilor subdiviziunii de RU, %	$P_{ond.s.sup} = \frac{N_{s.sup.} SRU}{N_s SRU}$	–	–	–	–	–
6.	Coeficientul intrărilor	$K_I = \frac{I}{T} \cdot 100$	–	3,2	3,2	7,5	5,4
7.	Coeficientul plecărilor	$K_P = \frac{P}{T} \cdot 100$		1,2	1,6	1,8	1,4
8.	Coeficientul mișcării generale	$K_g = \frac{I + P}{T} \cdot 100$		4,4	4,8	9,4	6,8
9.	Numărul personalului cu studii superioare din întreprindere, persoane		30	34	35	29	32
10.	Numărul personalului cu studii profesionale din întreprindere, persoane		191	208	228	226	239
11.	Numărul personalului cu studii medii, persoane		15	44	13	13	15
12.	Productivitatea anuală a muncii	$W_a = \frac{CA}{N_s}$	5,56	5,8	10,2	9,1	8,4

Sursa: elaborat de autor în urma prelucrării informațiilor primare de la întreprinderea S.A. „Fabrica de unt din Florești”.

În baza tabelului 3.3, menționăm că în cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești” activează mai mult de 250 de angajați, inclusiv două persoane în *secția de cadre*. Fiecărui angajat din *secția de cadre* îi revine peste 125 de angajați din întreprindere. Ambele persoane nu au studii în domeniul RU. Evident este că, activând din anul 1966, MRU din cadrul întreprinderii a fost influențat de sistemul economic centralizat. Activitatea celor două persoane din *secția de cadre* se reduce la evidența personalului întreprinderii și la activitatea de recrutare

și selecție a angajaților.

Cercetările efectuate în acest domeniu demonstrează că 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 din țară.

De exemplu, din anul 1978 până în anul 1991, la Universitatea de Stat din Moldova, la specialitatea Economia Muncii și-au făcut studiile 1177 de persoane, iar din anul 1992 până în 2008, la Academia de Studii Economice din Moldova în domeniul RU au absolvit 346 de persoane [13, pag. 164]. De asemenea, trebuie de luat în considerație că o parte din absolvenții specialităților în domeniul managementului resurselor umane și-au continuat cariera profesională în alte domenii de activitate.

Luând în considerație cele expuse, putem argumenta că lipsa de specialiști în domeniul MRU la întreprinderea S.A. „Fabrica de unt din Florești” reprezintă situația generală din întreaga regiune și țară. Totodată, este cunoscut că orice organizație din regiune s-a confruntat cel puțin odată cu problemele de personal, una dintre care este fluctuația de personal.

Considerăm că problema reală a fluctuației de personal în organizație este atunci când numărul de angajați a unei organizații, care o părăsesc anual, este mai mare în raport cu numărul total al angajaților în organizația respectivă. În acest caz, departamentul de RU sau secția de cadre trebuie să reacționeze prompt, identificând problemele organizaționale care au creat o astfel de situație.

În principiu, constatăm că cauzele care determină un angajat să părăsească o organizație vizează motivarea și climatul organizațional. Constatarea în cauză este demonstrată și de rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului la o multitudine de organizații din Regiunea Nord despre care am relatat în paragraful trecut.

Axându-ne pe faptul că este normal ca un număr moderat de angajați să părăsească organizația și că optimul fluctuației să se situeze între 10-15% pe an, menționăm că fluctuația cadrelor din cadrul S.A. „Fabrica de unt din Florești” este foarte stabilă.

Din discuția cu șeful secției de cadre al întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”, persoanele care au plecat din întreprindere au avut drept motiv: salariul mic, plecarea peste hotare și plecare din motive personale.

Din analizele efectuate anterior, observăm faptul că angajații întreprinderii reprezintă cel mai prețios activ al unei întreprinderi și de capacitățile lor depinde competitivitatea întreprinderii pe piață. Din punct de vedere al marketingului resurselor umane, calitatea factorului uman este determinată de cunoștințele, studiile și capacitățile pe care le posedă personalitatea.

Bazându-ne pe faptul că nivelul studiilor reprezintă un indicator calitativ al factorului uman, menționăm că în cadrul S.A. „Fabrica de unt din Florești” cel mai mare număr de personal angajat are studii profesionale, deoarece majoritatea sunt muncitori în secțiile de producție, *tabelul 3.4*. Este cunoscut faptul că productivitatea muncii este unul din cei mai importanți indicatori ai eficienței activității economice a întreprinderilor, care reflectă eficacitatea muncii cheltuite în procesul de producție.

Creșterea productivității muncii constituie cel mai important factor de sporire a volumului producției, de reducere a costurilor de producție și de creștere a rentabilității și competitivității produselor și, în consecință, al întreprinderii pe piață.

Tabelul 3.4. Repartizarea personalului întreprinderii S.A. „*Fabrica de unt din Florești*” după funcții

Nr. d/o	Numărul total al personalului, dintre care:	2012	2013	2014	2015	2016
		241	246	276	268	286
1.	Manageri	6	7	7	8	8
2.	Specialiști	24	25	25	26	28
3.	Muncitori	211	214	244	234	250

Sursa: elaborat de autor în baza datelor din cadrul secției cadre.

Prețul reprezintă al doilea element, după importanță, în teoria mixului de marketing. Elementele politicii de preț pot fi operaționalizate în cadrul unui context intern prin vizualizarea acestuia ca o balanță între utilitate și costurile aferente organizației pentru personalul acesteia.

Considerăm că costurile pentru instruirea personalului în cadrul organizației își amortizează investiția. În continuare vom concretiza motivele pentru care trebuie să se ia în calcul inițiativele de instruire:

- contribuie la creșterea afacerii;
- promovează satisfacerea la locul de muncă;
- este un instrument de angajament din partea angajaților buni;
- adaugă flexibilitate și eficiență.

În acest context, considerăm că cheltuielile pentru instruirea personalului ar asigura păstrarea angajaților calificați și productivi care vor orienta organizația către succes. Conform *tabelului 3.5*, cheltuielile aferente instruirii personalului la întreprinderea S.A. „Fabrica de unt din Florești” sunt foarte mici, și nici nu au fost efectuate în fiecare an din perioada analizată.

Tabelul 3.5. Cheltuieli de personal în cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”

Nr. d/o	Indicatori	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Volumul vânzărilor întreprinderii, mii lei	90906,5	101205,1	110977,3	107794,4	130667,3
2.	Cheltuieli totale aferente instruirii personalului, lei		2000		1500	1900
3.	Fondul de salarizare, mii lei	11555,9	13438,5	14225,2	15749,3	15053,8
4.	Salariul, mediu, lei	4000	4550	4295	4800	4385

Sursa: elaborat de autor în baza datelor întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”.

Potrivit datelor din tabel, cele mai mari cheltuieli au fost efectuate în anul 2013, în sumă de 2000 lei. Pe tot parcursul acestor ani, au fost instruite persoanele din domeniul producției, în special implicate în lucrul cu tehnologiile noi. Suma mică a cheltuielilor pentru instruirea angajaților se mai explică și prin practicarea instruirii acestora direct la locul de muncă de către un alt angajat cu experiență.

Este evident că procesul de instruire a angajaților trebuie să fie impus de evoluția economică actuală. În viziunea autorului, personalul trebuie pregătit cât mai bine, la toate nivelurile, astfel încât să îndeplinească obiectivele companiei într-o lume în care competitivitatea depinde de capacitatea de a furniza calitate și a satisface nevoile clienților.

Din perspectiva marketingului resurselor umane, lipsa cheltuielilor aferente instruirii personalului caracterizează întreprinderea în aspect nefavorabil, ceea ce dovedește lipsa strategiilor de dezvoltare a factorului uman în cadrul întreprinderii.

Este cunoscut că salariul reprezintă principală sursă de venit pentru majoritatea persoanelor încadrate la un post de muncă [10]. Un indicator important în MRU și în marketingul RU este fondul de salarizare, care formează politica de preț a RU în cadrul întreprinderii. În cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”, fondul de salarizare pe parcursul anilor 2012-2016 a crescut considerabil, aceasta se explică și prin creșterea volumului vânzărilor întreprinderii. Pe parcursul acestor ani a crescut și salariul mediu în întreprindere.

Politica de preț a personalului întreprinderii trebuie să se materializeze sub forma strategiei de preț. Menționăm că una dintre strategiile care trebuie să se afle în atenția managementului superior și a compartimentelor de RU trebuie să fie strategia de remunerare.

Mai mult decât atât, strategia de remunerare s-a dovedit a fi principală cale de mobilizare a RU. În sprijinul acestei afirmații, vom enumera următoarele argumente:

- banii reprezintă limbajul universal al afacerilor;
- politica de remunerare este un determinant major al performanței întreprinderii;
- strategia de remunerare este un instrument cu multiple aplicații, se formează o

corelare cu alte domenii, cum ar fi: contabilitatea, producția, finanțele.

Considerăm că remunerarea trebuie să determine salariații să se implice și să depună eforturi pentru realizarea obiectivelor existente în organizație. Recompensele financiare reprezintă instrumentul cel mai puternic de care dispune managementul de vârf pentru satisfacerea necesităților angajaților. Este cunoscut că un angajat mulțumit se transformă într-un veritabil agent de marketing al firmei. *Plasamentul* din perspectiva marketingului resurselor umane reprezintă capacitatea de a distribui serviciile aferente RU: servicii oferite de manageri, servicii on-line, servicii oferite de subdiviziunea de RU și servicii oferite în exterior [90].

În cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”, plasamentul sau ocuparea unui loc de lucru se face în dependență de anumite cerințe din partea angajaților. Drept criterii au fost selectate capacitățile, calitățile și cunoștințele în dependență de postul ocupat. În *Tabelul 3.6* este reprezentată o descriere succintă a criteriilor de ocupare a posturilor din cadrul întreprinderii.

Tabelul 3.6. Cerințe de plasare a angajaților la diferite posturi în cadrul S.A. „Fabrica de unt din Florești”

Nr. d/o	Criterii	Posturi
Managerul din secția cadre		
1.	Capacități	– de gestionare a RU în cadrul întreprinderii, – de organizare; controlul activității personalului din secția cadre; – capacitatea de a media conflicte; – de negociere a conținutului și structurii drepturilor și obligațiilor angajaților ce intervin în procesul muncii.
2.	Calități	– comunicare, gestionare, flexibilitate etc.
3.	Cunoștințe	– a modelelor manageriale cu aplicabilitate practică; – a instrumentelor de motivare a personalului din secția cadre; – Regulamentului de Ordine Interioară (ROI), Regulamentului de Ordine și Funcționare (ROF).
Managerul altor subdiviziuni		
1.	Capacități	– gestiunea RU din cadrul secției/departamentului care o dirijează; – diagnosticarea și evaluarea lucrului angajaților din secție/departament; – medierea conflictelor din secție/departament; – controlul activității muncitorilor din secție/departament; – lucru în echipă etc.
2.	Calități	– comunicare, gestionare, flexibilitate
3.	Cunoștințe	– cunoștințe specifice secției care o subordonează (contabilitate, planificare, vânzare etc.)
Specialiști		
1.	Capacități	– de analiză și sinteză; – de a învăța încontinuu în domeniu; – creativitate; – flexibilitate etc.
2.	Calități	– de lucru în echipă, comunicare;
3.	Cunoștințe	– cunoașterea programelor SOFT etc.
Muncitori		
1.	Capacități	– de a îndeplini însărcinările la locul de muncă;
2.	Calități	– de a asculta;
3.	Cunoștințe	– medii.

Sursa: elaborat de autor în baza informației secției de cadre a întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”.

Din informația inclusă în *Tabelul 3.6* observăm că capacitățile, calitățile și cunoștințele cerute pentru un post de lucru în cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești” diferă de la o categorie la alta. Posturile de muncă manageriale au capacități de comunicare, organizare, lucru în echipă, control etc. Cu cât se simplifică postul, cu atât se reduc capacitățile, calitățile și cunoștințele cerute de la angajații întreprinderii.

Conform literaturii de specialitate în domeniul managementului resurselor umane, posturile se caracterizează prin dinamicitate, își schimbă continuiul conținutul și cerințele, apar sarcini noi etc.

În cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”, cel mai des își modifică cerințele acele posturi care se atribuie la schimbările ce le impune mediului extern, de exemplu, cerințe noi în contabilitate, cerințe legate de modernizarea tehnologică.

Ținând cont de literatura de specialitate, la baza proiectării postului stau careva cerințe, în special marketingul postului, caracterul motivator și extreme. *Marketingul postului* constă în corespunderea optimă a capacităților, calităților și cunoștințelor persoanei cu cerințele postului dat. Din perspectiva marketingului intern posturile sunt privite ca un întreg care formează structura organizatorică a întreprinderii. Caracterul motivator al postului constă în stabilirea sarcinilor, nivelul salariilor, condițiile de lucru și politica firmei. Extremele postului constau în angajarea persoanei care corespunde postului dat sau nu corespunde după capacități, calități și cunoștințe.

Considerăm că anume aici trebuie să se implice managerul de resurse umane pentru a alege persoana potrivită la locul cerut de către întreprindere. Aceasta poate avea o reușită în cazul când managerul de resurse umane activează în baza cunoștințelor atât ale managementului resurselor umane, cât și a instrumentelor de marketing intern.

După cum s-a menționat în capitolul anterior, *plasarea* și *promovarea* presupune locul angajatului în cadrul întreprinderii și imaginea. Este cunoscut că promovarea reprezintă capacitatea de a comunica și de a convinge. În marketingul RU, promovarea are loc atât la nivel intern, cât și la nivel extern. Promovarea la nivel intern presupune comunicare, în primul rând, și schimbarea funcției și dobândirea de noi răspunderi prin sporirea nivelului de calificare, mărirea retribuiției și a satisfacției morale, în al doilea rând.

Este cunoscut faptul că comunicarea internă înglobează toate procesele comunicaționale care se produc cu angajații, comunicarea managerială internă, relațiile publice interne etc. Comunicarea internă în cadrul întreprinderii trebuie să fie flexibilă, angajații să posede o mare

libertate de comunicare, informațiile din interiorul organizației să fie disponibile pentru fiecare angajat.

În vederea evaluării nivelului de comunicare internă în cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”, propunem un ansamblu de indicatori, pe care îi includem în *tabelul 3.5*. Indicatorii prezentați în *tabelul 3.7* au fost evaluați pe o scală de la 5-foarte favorabil la 1-foarte nefavorabil. Rezultatul înregistrat pentru fiecare indicator reflectă nivelul de comunicare în cadrul întreprinderii.

Observăm că printre indicatorii propuși spre evaluare, cea mai mare valoare o indică nivelul de comunicare pe verticală de la superior la subaltern – 4,00, a doua poziție este ocupată de comunicarea informală – 3,71. Aceste rezultate dau dovadă că în cadrul întreprinderii managerii distribuie sarcini subalternilor săi, respectiv, obținând un feed-back în realizarea sarcinilor primite.

Tabelul 3.7. Indicatori pentru evaluarea comunicării interne în cadrul întreprinderii
S.A. „Fabrica de unt din Florești”

Nr. d/o	Indicatori de referință	Media
1.	Gradul de comunicare în cadrul departamentului	3,53
2.	Gradul de comunicare (pe orizontală) interdepartamentală	3,60
3.	Gradul de comunicare (pe verticală) de la superior la subaltern și invers	4,00
4.	Gradul de comunicare (pe diagonală) de la un subaltern dintr-un departament la superiorul altui departament	3,04
5.	Gradul de comunicare informală	3,71
6.	Gradul barierelor de limbaj în comunicare	3,54
7.	Gradul barierelor de mediu în comunicare	3,58
8.	Gradul barierelor de concepte (presupuneri, bănuieli)	2,70
9.	Gradul de comunicare cu managerul direct	3,11
10.	Gradul de participare la întâlnirile de grup ale departamentului	3,20

Sursa: elaborat de autor.

În opinia autorului, comunicarea internă reprezintă un proces complex și vital pentru succesul întreprinderii într-o piață dinamică și globală.

În mod fundamental, relațiile se dezvoltă în urma comunicării, iar supraviețuirea organizațiilor se bazează pe relațiile de colaborare eficientă între indivizi și grupuri.

Comunicarea internă ajută angajații să-și coordoneze activitățile în vederea îndeplinirii scopurilor, de asemenea, oferă angajaților informații importante în legătură cu postul pe care îl ocupă în organizație și contribuie la promovarea acestuia. Criteriul principal ce stă la baza promovării interne a angajaților este meritul personal, performanțele și capacitatea de a îndeplini în cele mai bune condiții sarcinile aferente unui post de muncă superior. Alte criterii esențiale sunt:

- studiile;
- vechimea în muncă;
- vechimea în muncă în aceeași întreprindere;
- postul deținut anterior;
- potențialul angajatului (calități, cunoștințe, deprinderi, aptitudini, competențe etc.).

Promovarea personalului în cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești” se efectuează în baza competențelor, răspunderii, calificării personalului, *figura 3.16*.

Considerăm că modul în care se efectuează promovarea personalului este deosebit de important, deoarece poate consolida sau slăbi spiritul de echipă, satisface angajații sau constitui o sursă permanentă de nemulțumire.

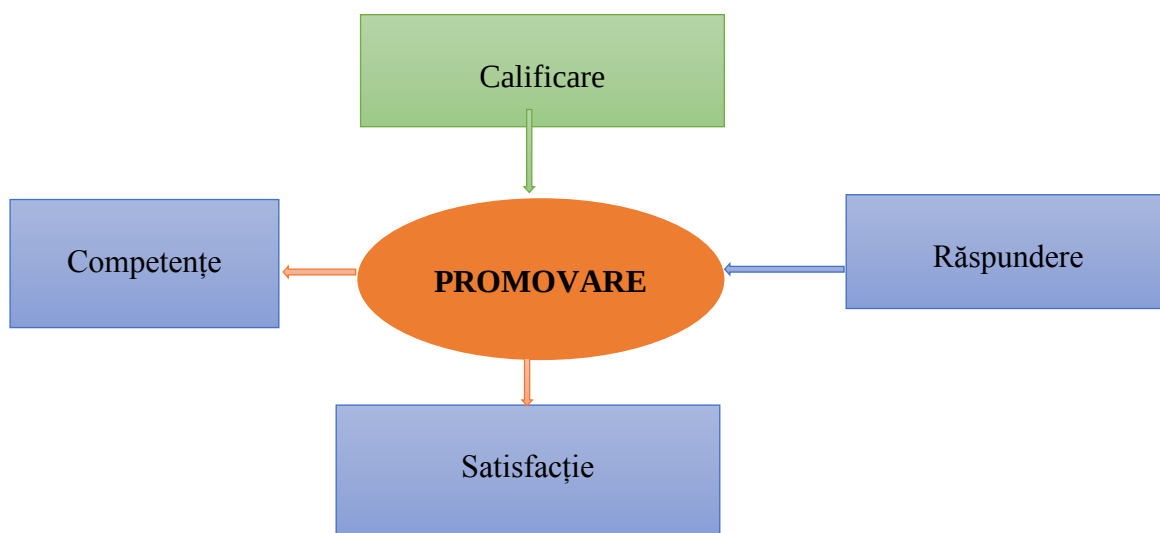


Fig. 3.16. Relațiile între promovare și condițiile de realizare în cadrul S.A. „Fabrica de unt din Florești”

Sursa: elaborată de autor.

Un element important din punct de vedere al marketingului RU este *brandul de angajator*.

Dacă până în prezent poziția decisivă o deținea angajatorul, care își permitea selectarea angajaților conform propriilor interese, acum angajații sunt cei care își vor selecta compania preferată. Brandul de angajator, bazat pe tehnici de marketing pentru a sprijini eforturile de recrutare în companie și promovat prin strategii de relații publice, nu înseamnă doar reputația companiei, nu este întotdeauna compatibilă cu realitatea internă. Este important ca mesajul pe care îl transmite brandul de angajator să fie în concordanță cu realitatea trăită de angajați. În *tabelul 3.6* propunem o analiză a principalilor indicatori, considerați, în opinia noastră,

importanți în determinarea brandului de angajator

Tabelul 3.8. Indicatori de evaluare a brandului de angajator din perspectiva angajaților întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”

Nr. d/o	Indicatori de referință	Media
1.	Reputația și cultura organizațională a întreprinderii	4,15
2.	Mediul de lucru	4,28
3.	Dezvoltarea carierei	3,80
4.	Premiere și recrutare	4,19
5.	Politici și practici de resurse umane	4,05
6.	Recrutare și procesul de integrare a angajaților	3,85
7.	Misiune, viziune, valori	3,61
8.	Managementul performanței	3,56
9.	Inovare	3,60
10.	Sistemul de comunicare	3,73
11.	Responsabilitate socială corporativă	4,00
12.	Cercetare	3,59

Sursa: elaborat de autor.

Indicatorii prezentați în *Tabelul 3.8* au fost evaluați pe o scală de la 5 - foarte important la 1 - foarte neimportant. Cel mai important indicator al brandului de angajator în cadrul întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești” îl reprezintă mediul de lucru, urmat de premiere și recrutare. Poate fi surprinzător, de asemenea, faptul că reputația și cultura organizațională este poziționată pe locul trei.

Pe piața muncii din Regiunea de Dezvoltare Nord și din Republica Moldova, conceptul de *brand de angajator* este unul nou și este reprezentat de companiile internaționale ce activează pe piața națională, cu toate acestea considerăm că este un aspect demn de luat în seamă. Un factor important privind responsabilitatea față de brandingul organizației are dimensiunea acesteia. Cu cât organizația este mai mică, cu atât posibilitățile de dezvoltare a brandului sunt mai mici, și invers.

În concluzie, menționăm că pentru a face față specificității pieței forței de muncă, pentru a fi un jucător important pe această piață unde, se tranzacționează talent, cunoștințe, brandul de angajator este definitoriu în atragerea acestora. În vederea atingerii obiectivelor înaintate este necesar să se țină cont de anumite priorități, cum ar fi:

- construirea unui sistem fundamental aplicativ al inteligenței emoționale în afaceri și atragerea celor mai buni specialiști în domeniul resurselor umane;
- oficializarea brandului de angajator, încât să ofere beneficii tuturor părților implicate;
- regândirea valorilor resurselor umane în marketing și coordonarea managerială;
- consolidarea alianțelor piață-strategie-resurse umane, indiferent de scopul activității întreprinderii [9, pag. 52].

Crearea unui brand puternic de angajator reprezintă o strategie viabilă pe termen lung pentru MRU cu implicarea marketingului resurselor umane. Indicatorii analizați ce cuprind implicarea marketingului resurselor umane la nivel intern și extern al întreprinderii, pot fi adaptați la fiecare întreprindere, în funcție de domeniul de activitate, mărimea acestuia și conținutul marketingului resurselor umane. Contribuția directă a RU asupra competitivității organizației poate fi exprimată prin mai mulți indicatori economici generalizatori:

- *rentabilitatea investițiilor în RU* indică în ce măsură investițiile afectate 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 raportul 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 [13].

Așadar, analiza RU în cadrul întreprinderii demonstrează că marketingul resurselor umane nu este implementat la nivel de întreprindere, ceea ce se presupunea și din sondajele efectuate la mai multe întreprinderi din Regiunea de Dezvoltare Nord. Una din cauze este că Managerul de RU nu posedă studii în domeniul MRU, sunt slab aplicate politici la nivelul resurselor umane, iar întreprinderea pune accentul pe producție, calitatea producției și profit.

3.3. Abordări strategice de îmbunătățire a marketingului resurselor umane din perspectiva creșterii competitivității întreprinderii

Competitivitatea tot mai accentuată printre organizații, lipsa forței de muncă calificată, creșterea emigrației determină organizațiile să se confrunte tot mai mult cu un deficit sporit de forță de muncă calificată. Mediul extern al întreprinderii reprezintă o sursă de oportunități, dar și de amenințări.

Cercetând rolul resurselor umane în menținerea competitivității întreprinderii atât la nivel regional, cât și la nivel național, menționăm că specialiștii în domeniul RU pot dezvolta strategii care să asigure o creștere a competitivității întreprinderii pe piață prin prisma factorului uman.

Strategia resurselor umane desemnează direcția orientării managementului firmei în fundamentarea ansamblului de activități legate de planificarea și asigurarea cu personal, segmentarea angajaților și elaborarea strategiilor mixului de marketing. Este evident că baza obiectivă a managementului o constituie activitatea umană, managementul fiind un proces de dirijare și orientare a activității resurselor umane în scopul realizării unor obiective.

În concepția profesorului Alfred Armstrong, strategiile de personal definesc intențiile organizației în ceea ce privește direcțiile de dezvoltare a resurselor umane, precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie să fie satisfăcute în acest domeniu pentru a se facilita atingerea obiectivelor organizaționale [3].

În literatura de specialitate a cercetătorilor din Republica Moldova, practic, lipsesc studiile fundamentale asupra elaborării strategiilor de marketing în domeniul resurselor umane.

Sistematizarea literaturii de specialitate permite să menționăm că abordarea strategiilor de marketing în domeniul resurselor umane necesită o segmentare a pieței interne a angajaților organizației. Considerăm că prin aplicarea strategiilor eficiente de marketing din domeniul RU se asigură dezvoltarea unei culturi orientate spre angajați, a unui *climat de succes*, care duce la sporirea performanței organizației. Misiunea serviciului de personal în cadrul întreprinderilor autohtone trebuie să fie considerată ca fiind conceperea și desfășurarea unui management modern, care să vizeze aplicarea tehnicilor de marketing în domeniul RU pentru:

- atragerea și menținerea unui personal calificat și competent;
- valorificarea și protejarea RU ale întreprinderii;
- introducerea și utilizarea unor sisteme moderne de evidență și analiză a potențialului salariaților.

Considerăm relevantă, în cazul întreprinderilor autohtone, aplicarea obiectivelor strategice ale resurselor umane, propuse de G.A. Cole:

- satisfacerea necesarului de resurse umane al organizației pe următorii cinci ani, atât ca număr de angajați, cât și pe categorii;
- menținerea remunerațiilor la un nivel suficient de mare pentru recrutarea, păstrarea și motivarea angajaților;
- realizarea unor relații armonioase între manageri și cei aflați în răspunderea acestora;
- asigurarea mijloacelor și dotărilor necesare pentru a menține și perfecționa cunoștințele și competențele forței de muncă;
- asigurarea unui sistem corespunzător de comunicare;
- asigurarea mecanismelor necesare pentru a permite întreprinderii să facă față

schimbării.

Specialiștii susțin că o problemă a cărei rezolvare condiționează, în mare măsură, dezvoltarea și utilizarea rațională a resurselor umane, constă în introducerea în cadrul organizațiilor a unor comportamente manageriale orientate sistematic spre obiective pe termen lung. În aceste condiții, în conceperea și fundamentarea activităților din domeniul resurselor umane, un rol deosebit îl au strategiile de personal [33].

Axându-ne pe faptul că strategia este modul în care se ajunge la atingerea obiectivelor, menționăm că strategiile de marketing intern se bazează pe mixul de marketing intern care influențează direct activitatea resurselor umane a organizației. În acest caz, strategiile mixului de marketing intern se bazează pe cei 4P. După cum am constatat nu o singură dată, instrumentele de marketing sunt tot mai mult prezente în coordonarea cu personalul în cadrul firmelor. Este evident că strategiile de personal al firmelor sunt formate atât din strategii din domeniul managementului, cât și din domeniul marketingului.

Potrivit *figurii 3.17* menționăm că teoria și practica managerială pune în evidență o varietate tipologică apreciabilă de strategii, ce conturează calea sau modalitatea prin care firmele pot să-și asigure îndeplinirea obiectivelor organizaționale, precum și adaptarea permanentă la schimbare.

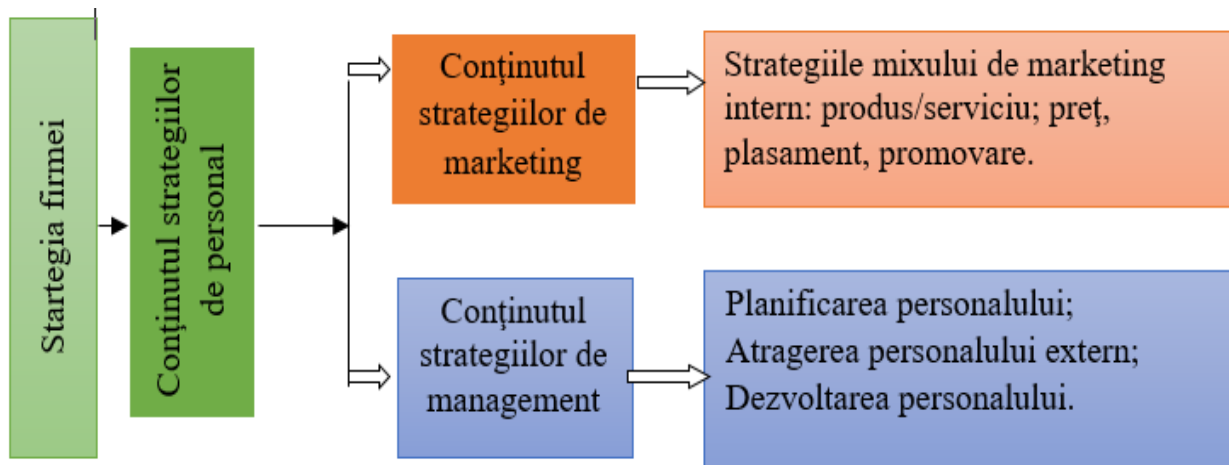


Fig. 3.17. Specificul strategiilor de personal al întreprinderii

Sursa: elaborată de autor.

În această situație, elaborarea și implementarea strategiilor de marketing intern reprezintă un imperativ pentru MRU. În tentativa de a pune accentul pe strategiile de marketing în domeniul resurselor umane, propunem modelul de implicare a strategiilor de marketing în cadrul planificării resurselor umane a organizației, *figura 3.18*.

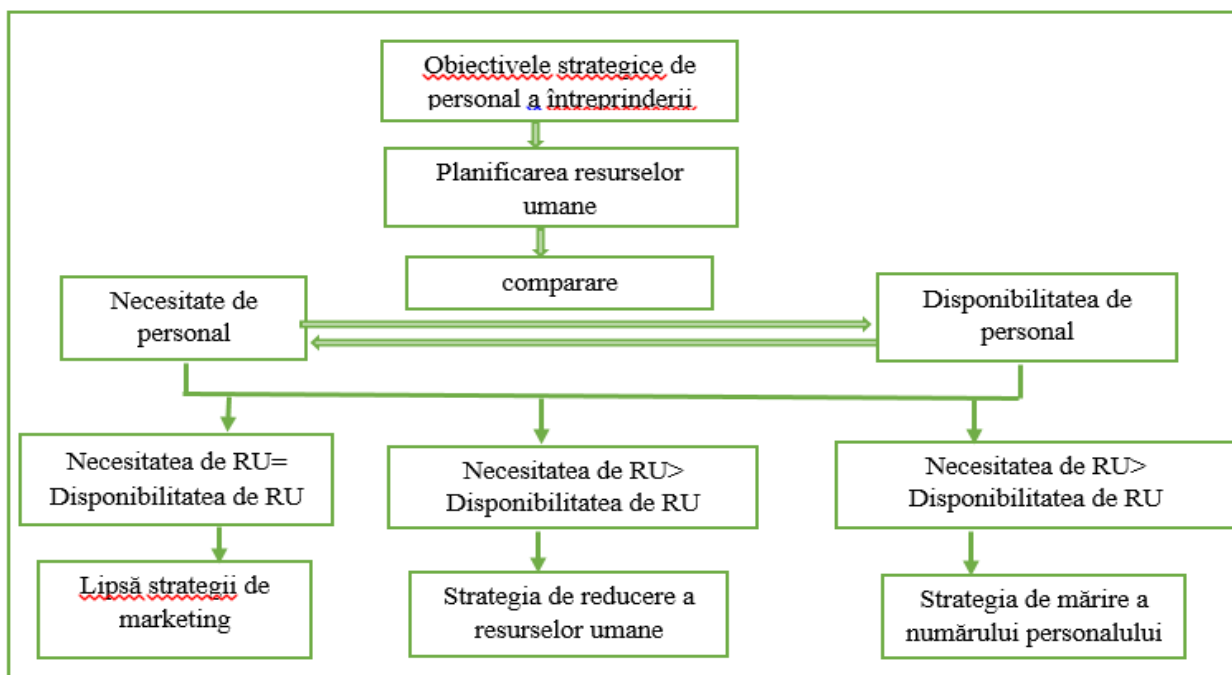


Fig. 3.18. Strategii de marketing în vederea planificării resurselor umane

Sursa: elaborată de autor în baza informației [68].

Strategiile de marketing pot fi aplicate în cadrul *planificării și asigurării cu personal* a firmei. Asigurarea cu personal a unei firme cuprinde mai multe activități, cum ar fi: planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția resurselor umane.

Astfel, putem menționa că procesul de asigurare cu personal al întreprinderii poate fi efectuat atât din exteriorul întreprinderii, cât și în interiorul acesteia. Procesul de asigurare cu personal din *exteriorul întreprinderii* cuprinde recrutarea, selecția și integrarea personalului, în timp ce asigurarea cu personal din *interiorul întreprinderii* presupune unele transferuri, promovări, recalificări, reîncadrări, dezvoltări, precum și eventuale pensionări, demisii, concedieri sau decese.

În acest context, s-a conturat și scopul planificării resurselor umane ca fiind acela de a asigura întreprinderea, la momentul oportun, cu personalul necesar în structura adecvată pe profesii, meserii, niveluri de pregătire, grupe de vârstă etc. [109]. Astfel, evidențiem că strategiile de marketing în domeniul resurselor umane se iau în dependență de necesitatea de personal și disponibilitatea acestuia în cadrul organizației. Spre exemplu, dacă disponibilitatea de resurse umane este mai mare decât necesitatea, are loc aplicarea strategiei de reducere a numărului angajaților și invers.

De asemenea, considerăm necesar procesul de segmentare a angajaților în cadrul întreprinderii, deoarece permite atragerea a noi talente, precum și menținerea angajaților existenți. Este cunoscut că la elaborarea strategiilor de marketing este nevoie de segmentarea

pieței. Axându-ne pe teoria generală a marketingului, menționăm că la baza segmentării pieței interne a angajaților sunt următoarele strategii de marketing, *tabelul 3.9*.

Tabelul 3.9. Tipuri de strategii de marketing la segmentarea angajaților întreprinderii

Nr. d/o	Strategii de marketing intern	Caracteristica	Avantaje	Dezavantaje	Mixul de personal
1.	Strategia marketingului nediferențiat	Lipsa segmentării pieței interne a angajaților. Caracteristică pentru întreprinderile micro, mici și mijlocii	Costuri reduse	Nu este practică pentru întreprinderile mari	Politicile celor 4P sunt caracteristice pentru întreg personalul întreprinderii
2.	Strategia marketingului diferențiat	Segmentarea pieței interne a angajaților. Caracteristică pentru întreprinderile mari.	Permite managerului de RU să identifice strategiile celor 4P pentru fiecare segment de angajați	Costuri mari	Elaborarea mixului de marketing pentru fiecare segment aparte,
3.	Strategia marketingului concentrat	Segmentarea pieței interne a angajaților. Caracteristică pentru întreprinderile mari.	Permite managerului de RU să identifice strategiile celor 4P pentru fiecare segment de angajați și să aleagă acele segmente care consideră că este necesară elaborarea strategiilor celor 4P	Costuri mari	Elaborarea mixului de marketing pentru 1 sau 2 segmente la alegerea managerului de RU

Sursa: elaborat de autor.

Odată ce segmentarea angajaților este realizată, trebuie identificată poziția segmentului în vederea elaborării strategiilor de marketing intern.

Din cele expuse, putem menționa că în vederea elaborării strategiilor mixului de marketing, în primul rând, trebuie să se aplice una din strategiile menționate, în dependență de factorii care stau la baza alegerii strategiei, și anume: aplicarea în cadrul întreprinderii a unui management modern și mărirea întreprinderii. Un rol important în cadrul aplicării strategiei marketingului diferențiat și concentrat revine criteriilor de segmentare a RU, care prezintă un impact direct sau indirect asupra succesului organizațional.

În literatura de specialitate există mai multe criterii de segmentare, cum ar fi: experiența profesională, vârsta, poziția ierarhică etc.

În vederea asigurării performanței organizaționale, propunem departamentului de RU a întreprinderilor autohtone să aplice criterii mai moderne de segmentare a RU, pe care le reflectăm în *tabelul 3.10*.

Tabelul 3.10. Criterii moderne de segmentare a angajaților în cadrul întreprinderii

Nr. d/o	Denumirea criteriului	Segmente	Aplicabilitate
1.	Performanță profesională și potențial	– angajații-problemă; – angajații cu performanțe previzibile; – angajații cu performanțe foarte înalte; – semne de întrebare.	Analiza criteriilor duce la elaborarea strategiilor de personal pentru fiecare segment.
2.	Angajament	– angajații cu contribuții reduse; – angajații fără angajament; – creatorii de valoare; – scepticii.	Este relevant pentru elaborarea programelor de personal care au drept obiectiv menținerea celor mai buni angajați.

Sursa: elaborat de autor.

Așadar, segmentarea pieței angajaților reprezintă o activitate importantă a departamentului de resurse umane, care îi permite elaborarea strategiilor de personal și rezolvarea problemelor de personal în cadrul întreprinderilor autohtone.

Elaborarea strategiilor din domeniul resurselor umane constituie un proces continuu de analiză sau diagnosticare a personalului și a direcțiilor de activitate a acestora care reprezintă domeniul managementului resurselor umane.

În continuare, propunem câteva strategii ale mixului de marketing nediferențiat în cadrul întreprinderilor autohtone, *tabelul 3.11*.

Din cele expuse, menționăm că strategiile de personal descriu, în mod explicit și implicit, direcțiile de urmat, modalitățile sau căile de realizare a unor scopuri bine precizate, specificate sub formă de obiective.

Tabelul 3.11. Strategiile 4P de personal în marketingul nediferențiat

Strategii de produs	Strategii de preț
– sporirea calității produsului (RU) prin formarea continuă a personalului angajat; – menținerea angajaților valoroși în cadrul întreprinderii prin motivarea acestora și crearea condițiilor de muncă; – atragerea forței de muncă calificată prin dezvoltarea imaginii întreprinderii pe piață.	– reducerea costului forței de muncă în cadrul întreprinderilor prin: ✓ planificarea numărului de angajați; ✓ micșorarea fluctuației cadrelor; ✓ organizarea formării profesionale continue cu forțele proprii. – fixarea salariului în dependență de muncă depusă în cadrul întreprinderii; – fixarea salariului în dependență de venitul adus întreprinderii în urma vânzării produselor/serviciilor.
Strategii de plasament	Strategii de promovare
– informarea angajaților cu cerințele postului ocupat de muncă.	– efectuarea evaluărilor printre angajații întreprinderii în vederea promovării acestora; – informarea angajaților cu criteriile de promovare în funcție a unui post de muncă.

Sursa: elaborat de autor.

Strategiile de personal, care vizează perioadele viitoare în domeniul resurselor umane, servesc drept fundament pentru elaborarea politicilor de personal care, la rândul lor, susțin realizarea strategiilor de personal în fiecare din principalele domenii din managementul resurselor umane. Politicile de personal cu un orizont mai redus au un grad de detaliere mai pronunțat și cuprind unele elemente suplimentare, în special cu caracter operațional, ceea ce înseamnă că politicile nu reprezintă simple concretizări ale strategiilor de personal.

Ținând cont de totalitatea informațiilor vizate, politicile în domeniul resurselor umane se modifică continuu datorită schimbărilor contextuale, astfel încât acestea să fie cât mai realiste și mai mobilizatoare, să valorifice schimbările din cultura organizației și să favorizeze un comportament organizațional eficient.

Strategia de marketing, în literatura de specialitate, reprezintă un act decizional ce exprimă rezultatul unui proces complex. Elaborarea strategiei de marketing presupune stabilirea direcțiilor de desfășurare a obiectivelor strategice, precum: segmentarea pieței, desemnarea grupului-țintă și poziționarea produsului serviciului și alcătuirea mixului de marketing prin care se va implementa strategia aleasă.

În ultimele două decenii procesul elaborării strategiilor de marketing a constituit un subiect des abordat în literatura de specialitate. Astfel, în rezultatul analizei sursele bibliografice, putem menționa că aspectele esențiale ale etapelor de elaborare a strategiilor de marketing sunt identice, deși ele sunt redată prin intermediul alte modalități.

Așadar, cea mai simplă și completă formulă pentru elaborarea strategiei de marketing este constituită prin următoarele etape:

1. Definirea misiunii firmei;
2. Evaluarea situației;
3. Identificarea obiectivelor preliminare și de performanță;
4. Evaluarea opțiunilor strategice;
5. Implementarea strategiei;
6. Monitorizarea activității, având în vedere obiectivele urmărite.

În cazul elaborării strategiilor de marketing fiecare etapă are rolul ei în alegerea celei mai bune strategii. Din punct de vedere al marketingului, angajatorii sunt și vor fi într-o permanentă competiție în căutarea de angajați bine pregătiți, așa cum sunt într-o permanentă competiție pentru atragerea de noi clienți.

Forțele generale de atracție și folosire optimă a angajaților au un impact major asupra strategiei organizației la nivelul resurselor umane. Dinamica pieței forței de muncă prin nivelul

salariilor și al altor beneficii de pe piața forței de muncă, rata șomajului, condițiile de muncă, salariul minim pe economie etc. influențează într-o mare măsură asupra deciziilor strategice dintr-o organizație.

Din cele expuse, putem menționa că la baza elaborării strategiilor de marketing în domeniul resurselor umane stau anumite domenii pe care le prezentăm în *figura 3.19*.

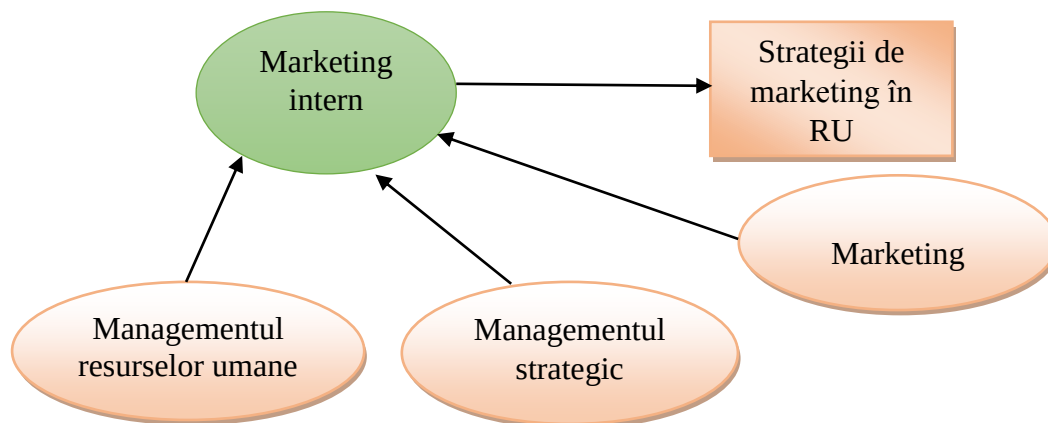


Fig. 3.19. Interdependența domeniilor de elaborare a strategiilor de resurse umane în marketing

Sursa: elaborată de autor.

Astfel, în *managementul resurselor umane*, elaborarea strategiilor de personal constituie intențiile organizației în vederea dezvoltării resurselor umane, precum și necesitățile și cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu.

Managementul strategic al resurselor umane reprezintă procesul prin care managementul resurselor umane se racordează la strategia generală a organizației în vederea realizării scopurilor și obiectivelor organizației. *Marketingul* se bazează pe elaborarea strategiilor asupra clienților externi de pe piață. *Marketingul intern* vizează resursele umane și este în raport cu managementul resurselor umane, dar apelează la instrumentele de marketing intern.

Conținutul strategiilor de marketing în domeniul resurselor umane trebuie să reflecte atât managementul resurselor umane, managementul strategic, marketingul, cât și marketingul intern.

Pentru elaborarea strategiei de marketing în domeniul resurselor umane propunem anumiți pași, care pot să varieze în funcție de scopul propus de către firmă, *figura 3.20*.

Așadar, strategiile de personal nu se stabilesc întâmplător, dar într-o concordanță cu strategiile globale ale firmei.

Obiectivul de personal stabilește intențiile organizației în ceea ce privește dezvoltarea resurselor umane, necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute. Conform literaturii de specialitate, realizarea concordanței dintre strategia generală a firmei și strategiile resurselor

umane se realizează în mod vertical și orizontal.

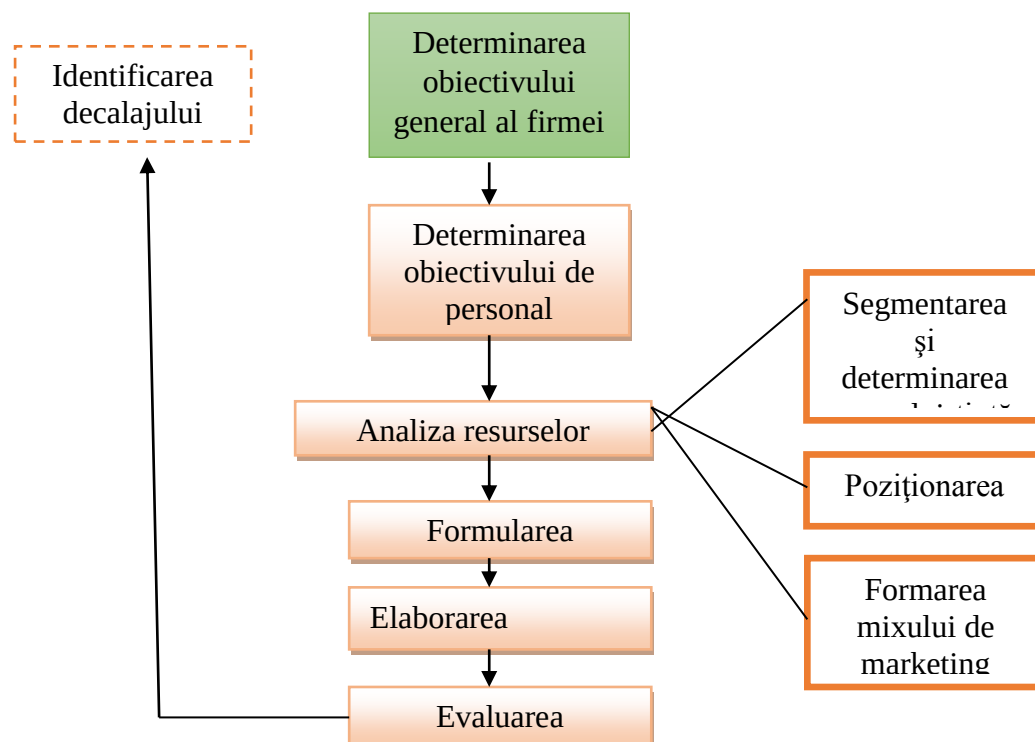


Fig. 3.20. Algoritmul elaborării strategiei de marketing în cadrul personalului firmei

Sursa: elaborată de autor.

Realizarea concordanței verticale – problemele generale de natură economică și cele de resurse umane se influențează reciproc.

Realizarea concordanței orizontale – este necesar a se indica posibilitățile prin care una din practici să poată sprijini pe altă [49].

Din acest punct de vedere, se conturează importanța între strategia firmei și strategia de personal, ceea ce presupune:

- asigurarea resurselor umane necesare pentru realizarea strategiei firmei;
- dezvoltarea resurselor umane pentru a permite și realizarea altor strategii ale firmei.

O etapă deosebit de importantă a procesului de elaborare a strategiei de personal o constituie analiza RU de care dispune întreprinderea la un moment dat, dar și investigarea șanselor și riscurilor specifice domeniului resurselor umane. Considerăm că pentru o astfel de analiză a RU, pentru determinarea grupului-țintă, serviciul de personal trebuie să aplice una din strategiile marketingului indicate în *tabelul 3.9*.

Poziționarea internă creează un pachet tactic de acțiuni, necesar pentru eliminarea barierelor identificate, pachet ce trebuie să corespundă cu nevoile angajaților. Poziționarea

respectivă implică oferirea unui mix de beneficii diferențiate unui segment specific de angajați, beneficii ce îi vor motiva pe angajați.

În viziunea autorului, segmentarea și poziționarea incorectă a resurselor umane condiționează rezultate negative în contextul intern al firmei.

Formarea mixului de marketing intern constă în identificarea celor 4P (produs, preț, plasament și promovare) pentru segmentul de angajați.

În procesul de formulare și implementare a strategiilor de personal este necesar să se verifice permanent în ce măsură obiectivele, stabilite în domeniul RU, sunt actuale și dacă au fost îndeplinite cu succes.

Generalizând cele relatate, putem evidenția interdependența dintre următorii termeni: RU, competitivitatea întreprinderilor și competitivitate regională, *figura 3.21*.

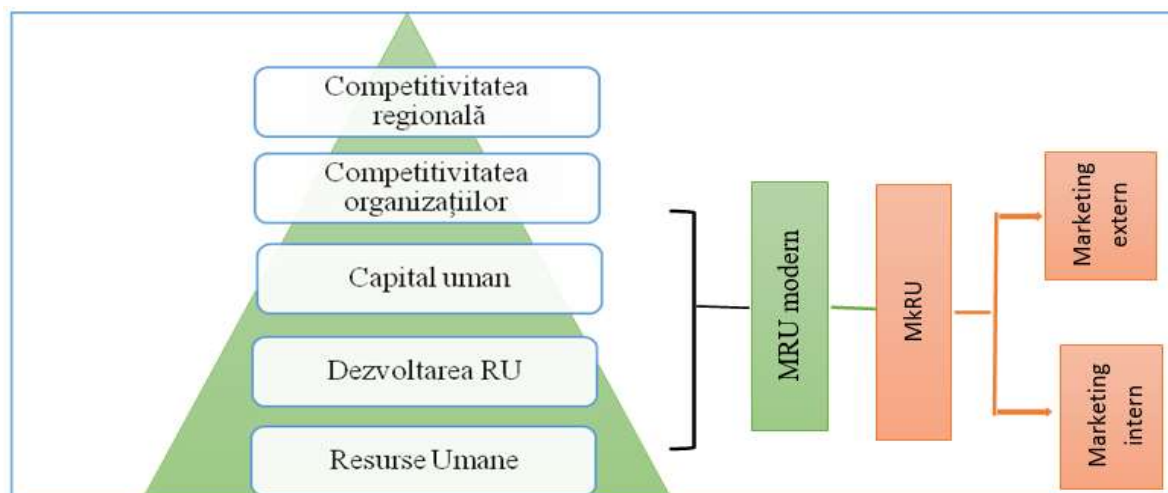


Fig.3.21. Relația dintre resursele umane și competitivitatea regională

Sursa: elaborată de autor.

Astfel, competitivitatea regională reprezintă abilitatea unei regiuni de a menține baza locală de organizații și forța de muncă calificată și a atrage investiții. Pentru sporirea competitivității întreprinderilor din cadrul unei regiuni este necesar un nou tip de management fundamentat pe sistemul de valori, specific economiei de piață. Un element fundamental al sporirii competitivității regionale îl constituie resursa umană. Resursele umane fiind apreciate din două puncte de vedere, respectiv:

Cantitativ: populație activă totală, populație în vârstă de muncă, populație aptă de muncă.

Calitativ: nivelul de instruire, starea de sănătate, ponderea diferitelor categorii profesionale, categoria de vârstă etc.

În calitate de resursă se are în vedere subiectul uman cu toate trăsăturile caracteristice (mentalitatea, tradiția, cultura, sănătatea etc.) și, implicit, capacitatea de a presta o muncă.

Considerăm că modul în care se efectuează munca și modul cum sunt tratați oamenii în cadrul organizației formează cultura și tradițiile acesteia.

La baza competitivității unei regiuni se află resursele umane care, datorită capacităților sale, contribuie la atingerea unui nivel superior de competitivitate. Dezvoltarea resurselor umane prin training-uri și seminare favorizează obținerea unui capital uman valoros atât pentru firme, cât și pentru regiune. Dezvoltarea permanentă a capitalului uman al companiilor duce la atingerea unui nivel superior al organizațiilor. În momentul în care se va obține o consolidare a competitivității organizațiilor din regiunile țării, se va putea obține și un nivel sporit al competitivității regionale. La temelia dezvoltării angajaților întreprinderii trebuie să fie managementul modern, care aplică cu maximă eficiență marketingul resurselor umane, atât la nivel intern cât și extern.

3.4. Concluzii la capitolul 3

1. Managementul modern în cadrul întreprinderilor presupune aplicarea tehnicilor și instrumentelor marketingul resurselor umane. În cadrul întreprinderilor autohtone MRU modern se practică, în special, la întreprinderile cu capital străin, deoarece anumite cerințe pentru implementarea acestuia sunt impuse din exterior. Aplicarea unui MRU modern depinde de mărimea firmei. În firmele mai mici după numărul de angajați nu există un compartiment specializat de RU și, invers, dacă firma este mai mare, există un compartiment de resurse umane.

2. Marketingul resurselor umane este aplicat în organizațiile din țările spațiului european și a demonstrat eficacitatea prin contribuția adusă la asigurarea competitivității organizaționale. În acest context, organizațiile autohtone din regiunea Nord, trebuie să inițieze demersuri pentru a dezvolta marketingul resurselor umane, conștientizând semnificația acestuia asupra competitivității naționale.

3. Segmentarea pieței la nivelul organizației constituie un element al marketingului resurselor umane. Aplicând diferite criterii calitative de segmentare a pieței, departamentul de resurse umane obține mai multă informație despre angajații întreprinderii. Aceasta, la rândul său, îi va permite să aplice diferite politici și strategii de personal cu scopul menținerii competitivității pe piață. Strategia resurselor umane desemnează direcția orientării managementului firmei în fundamentarea ansamblului de activități legate de planificarea și asigurarea cu personal, segmentarea angajaților și elaborarea strategiilor mixului de marketing.

4. Rolul managerului de RU este primordial în asigurarea performanței și competitivității întreprinderii. În vederea sporirii competitivității întreprinderii pe piața regională, națională cât și internațională, managerul de resurse umane trebuie să aplice instrumente și tehnici ale

marketingului pentru cunoașterea angajaților, elaborarea politicilor și strategiilor de personal în cadrul întreprinderilor.

5. În cadrul întreprinderilor autohtone nu se pune accentul pe mixul de personal al întreprinderii în mod conștient, sunt abordate anumite aspecte în acest domeniu, însă lipsește strategii concrete de produs, preț, plasament și promovare.

6. Brandul de angajator reprezintă un element relevant al marketingului resurselor umane și urmează să fie implementat cu mai multă intensitate pe piața regională a muncii. Acesta este folosit în aspect teoretic, întreprinderile se promovează prin produsele și serviciile care le realizează pe piață.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Sinteza literaturii științifice selectate la tema cercetării, precum și investigațiile proprii efectuate, permit formularea următoarelor concluzii în baza conținutului tezei:

1. În rezultatul accentuării fenomenului globalizării, dezvoltarea regiunilor unei țări trebuie să devină o preocupare importantă în creșterea competitivității naționale. Asupra dezvoltării unei regiuni influențează mai mulți factori, dintre cei mai importanți fiind resursa umană. Aceasta reprezentând resursa cheie a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora. Resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante resurse economice pentru asigurarea dezvoltării regionale. La baza dezvoltării regionale se regăsesc mai multe teorii în care factorul uman are un rol primordial în dezvoltarea regională. Teoriile privind dezvoltarea regională cu ajutorul factorului uman sunt actuale și astăzi în Republica Moldova.

2. Rolul resurselor umane privind asigurarea creșterii economice a unei regiuni se regăsește prin interdisciplinaritatea acestora:

- *știința economică clasică* realizează o conexiune între bogăția unei națiuni și capitalul structural al omenirii. Economiiștii clasici afirmă că principala bogăție a omului sunt cunoștințele. În teoria economică este acceptată ideea că între resursele economice, cele umane dețin întâietatea, întrucât oricât de tehnicizate ar fi procesele de producție este nevoie de intervenția omului pentru a face schimbări și inovații;
- *știința managementului resurselor umane* are ca premisă de cercetare oamenii în cadrul organizației, rolului comunicării între angajați. Concluzia este că succesul organizației depinde de persoanele care activează în cadrul ei;
- *știința marketingului resurselor umane* este considerată o știință nouă în domeniul științelor economice. În economia de piață, forța de muncă ocupă un loc și rol nou, aceasta fiind considerată ca „bun”. Marketingul resurselor umane este știința care are ca scop deținerea informației despre piața muncii. Cu ajutorul instrumentelor de marketing are loc atragerea și menținerea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii.

3. Formarea unei piețe a muncii regionale reprezintă una din condițiile principale care asigură dezvoltarea economică și succesul regiunii. Piața muncii reprezintă un mecanism complex care asigură reglarea cererii și a ofertei de forță de muncă.

4. Nivelul mic al salariilor de pe piața muncii nu satisface necesitățile primare ale multor angajați ceea ce conduce la emigrarea populației apte de muncă peste hotare spre căutarea unui

loc de muncă mai bine plătit. Migrația accentuată a forței de muncă din Regiunea Nord din ultimii ani a condus la apariția unor probleme grave ce vizează asigurarea organizațiilor cu resurse umane necesare atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Emigrația externă influențează negativ piața muncii.

5. Agenții economici sunt nevoiți să recurgă la angajarea cadrelor mai puțin calificate din motivul insuficienței cadrelor calificate drept urmare a emigrației masive a specialiștilor peste hotare, precum și din cauza neconcordanței sistemului de învățământ cu cerințele pieței. În prezent se atestă un nivel redus de dezvoltare a pieței serviciilor educaționale. Existența unui decalaj între nivelul de cunoștințe și abilități profesionale obținut de absolvenții instituțiilor de învățământ și cel solicitat de angajatori ne vorbește despre lipsa unei colaborări între instituțiile de învățământ și angajatori.

6. Problema angajării tinerilor pe piața muncii reprezintă un lucru esențial pentru viitorul regiunii și al țării. Având un loc de muncă calitativ, tinerii sunt stimulați să dezvolte potențialul său economic, să învețe continuu și să contribuie la dezvoltarea social-economică a regiunii.

7. Marketingul resurselor umane reprezintă un instrument de reglementare a cererii și ofertei pe piața muncii. Cererea de forță de muncă reprezintă necesarul de angajați în diferite profesii într-un anumit spațiu și interval de timp. Oferta de muncă reprezintă numărul persoanelor în vârstă de muncă, capabile să lucreze, aflate în căutarea unui loc de muncă. Pe piața forței de muncă din regiunea Nord există un dezechilibru între cererea și oferta forței de muncă.

8. Principalele elemente ale marketingului resurselor umane sunt: mixul de personal, brandul de angajator și segmentarea pieței.

9. Marketingul resurselor umane se ocupă de cercetarea cererii și ofertele forței de muncă, planificare și programare, cercetarea resurselor umane în vederea formării profesionale și îmbunătățirii calității angajaților, comunicarea întreprinderii cu mediul extern, formarea imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă. Marketingul resurselor umane cuprinde elemente de marketing intern și marketing extern.

10. Marketingul intern este orientat către publicul intern al întreprinderilor și reprezintă o componentă a marketingului resurselor umane. Implementarea marketingului intern asigură satisfacerea clienților și evidențierea rolului acestora în întreprindere. Principalele obiective ale marketingului intern sunt: atragerea și păstrarea personalului calificat, crearea climatului favorabil de muncă în întreprindere, conștientizarea responsabilităților de către angajați în cadrul întreprinderii, cunoașterea de către angajați a misiunii lor, motivarea și informarea permanentă.

11. Principalul obiectiv al marketingului intern îl reprezintă modul în care se aplică

tehnologiile marketingului în vederea motivării și reținerii celor mai calificați angajați în cadrul întreprinderii. Într-o economie de piață competitivă nu sunt suficiente doar acțiunile managementului resurselor umane pentru motivare și menținerea celor mai competenți angajați, pentru aceasta este nevoie de studierea necesităților lor, segmentarea după anumite criterii și elaborarea mixului de marketing pentru fiecare segment.

12. Nevoile care sunt importante pentru angajați în întreprindere sunt satisfăcute într-un grad mediu de către aceasta, deoarece în cadrul întreprinderilor nu se cercetează necesitățile angajaților. Multitudinea de probleme cu care se confruntă în prezent organizațiile autohtone în domeniul personalului se datorează lipsei de specialiști în domeniul resurselor umane.

13. În organizațiile de dimensiuni mici, activitățile de personal le exercită managerii din cadrul întreprinderii. În multe cazuri aceștia nu au cunoștințe profesionale pentru a realiza activitățile aferente managementului resurselor umane.

Investigațiile efectuate permit formularea următoarelor recomandări pentru instituțiile de învățământ:

Recomandări pentru instituțiile de învățământ:

1. Introducerea în planurile de studii a unității de curs *Marketingul resurselor umane* pentru studenții care își fac studiile la masterat în domeniul managementului resurselor umane, administrarea afacerilor.

2. Organizarea din partea instituțiilor de învățământ a unor stagii de perfecționare profesională a managerilor de resurse umane din cadrul întreprinderilor mari și a managerilor din cadrul IMM în vederea implementării instrumentelor de marketing în scopul atragerii și menținerii celor mai buni angajați în cadrul întreprinderilor.

3. Implicarea angajatorilor în procesul de elaborare a conținutului programelor de studii, astfel încât competențele și cunoștințele absolvenților să corespundă cerințelor angajatorilor.

Recomandări pentru IMM din regiunea Nord

4. Înțelegerea de către managerii IMM din regiunea Nord că resursele umane în cadrul întreprinderilor posedă cel mai important rol față de alte resurse, ceea ce va conduce la asigurarea competitivității acestora pe piața națională și internațională.

5. Aplicarea instrumentelor de marketing de către managerul IMM, în vederea motivării și menținerii celor mai buni angajați din cadrul întreprinderilor. Astfel, managerul IMM trebuie să-și asume mai multe roluri, atribuții și responsabilități: de evaluator, de lider și promotor al schimbărilor.

Recomandări pentru întreprinderile mari din regiunea Nord

6. Cercetarea și segmentarea angajaților în cadrul întreprinderilor ce ar duce la împărțirea

acestora în segmente cu caracteristici comune. Pentru angajații cu caracteristici comune este mai simplu de elaborat strategii pentru satisfacerea necesităților acestora și creșterea productivității muncii.

7. Promovarea imaginii de angajator a întreprinderii pe piața forței de muncă, aceasta ar atrage cele mai bune resurse umane de pe piața muncii în cadrul întreprinderii. Așa cum angajații se consideră primii clienți în marketingul intern, devine necesar tratarea acestora după cele mai înalte principii morale.

8. Aplicarea instrumentelor de marketing de către managerii din departamentul de resurse umane a întreprinderilor. Cercetarea permanentă a angajaților firmei în vederea identificării necesităților și nevoilor acestora în condiții de muncă, motivare, comunicare etc.

9. Modificarea permanentă a politicilor în domeniul resurselor umane datorită schimbărilor ce au loc în mediul intern și extern al întreprinderii, astfel încât acestea să fie cât mai reale, să valorifice schimbările din cultura organizației.

10. Oferirea stagiilor de practică studenților și implicarea acestora în activitatea întreprinderii va conduce la identificarea și atragerea noilor talente în cadrul întreprinderii.

11. Axându-ne pe experiența altor companii, propunem întreprinderilor din Regiunea de Nord să investească în relaxarea angajaților, amenajarea anumitor locuri pentru odihnă în cadrul întreprinderii, ceea ce va spori eficiența și va crește productivitatea muncii și loialitatea față de întreprindere.

Valoarea elaborărilor și recomandărilor propuse, precum și impactul lor asupra dezvoltării științei și economiei regionale constau în faptul că principalele rezultate științifice obținute pot fi utilizate de către unele instituții de învățământ superior cum ar fi Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, precum și de o multitudine de organizații autohtone, indiferent de domeniul de activitate al acestora, forma juridică, în vederea unor acțiuni concrete de aplicare a tehnicilor și elementelor de marketing al resurselor umane în scopul sporirii competitivității pe piață.

BIBLIOGRAFIE

Publicații în limba română

1. ADĂSCĂLIȚEI, V. Euromarketing. București: Editura. Uranus. 2005. 158 p.
2. AILENEI, D., CONSTANTIN, D.L., JULA, D. (coordonatori) Avantaje competitive și dezvoltare regională. Lucrările celui de-al III-lea Simpozion Național al Asociației Române de Științe Regionale. București. Editura Oscar Print, 2004. p. 67-74
3. ARMSTRONG, M. Managementul resurselor umane – Manual de practică. București: Editura CODECS, 2009. 827 p. ISBN: 973-1920-17-7
4. BABII, L. Avantajul competitiv regional – factor important pentru dezvoltarea durabilă a economiei regionale. În: Materialele conferinței științifice internaționale Bălți 16-17 septembrie 2016. p. 132-135
5. BECKER, G. Capitalul uman o analiză teoretică și empirică cu referire special la educație. București: Editura ALL. 1998. 209 p.
6. BELOSTECINIC, Gr. Capacitatea concurențială a firmei ca determinant al competitivității naționale. În: Materialele Simpozionului Științific „Politica industrială și comercială în R. Moldova”. Chișinău, 1997, p.181-184.
7. BÎRCĂ, A. Brandul de angajator – element important pentru asigurarea eficienței recrutării personalului. În: Economica. Chișinău, 2013, nr.3 (85). p. 53-58.
8. BÎRCĂ, A. Implicațiile marketingului în activitatea de recrutare a personalului. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. Chișinău. Editura XI-a, nr. 2/2013. p. 75-82.
9. BÎRCĂ, A. Managerul de resurse umane – promotor al schimbărilor. În: Economica. Chișinău, 2010, nr. 4(74). P.52-60.
10. 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
11. BÎRCĂ, A. Problematika asigurării cu resurse umane a organizațiilor din Republica Moldova în contextul extinderii Uniunii Europene spre est. În: Economica. Chișinău, 2007, nr.4(60). P.39-44.
12. BÎRCĂ, A. Problematika ocupării forței de muncă în mediul rural din Republica Moldova. În: Economica. Chișinău, 2006, nr.1(53). P.35-39.

13. BÎRCĂ, A. Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Teză de doctor habilitat. Chișinău. Academia de Studii Economice a Moldovei. 2016
14. BÎRCĂ, A. Salarizarea personalului. Note de curs. Chișinău: Editura ASEM. 2001. 155p.
15. 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.
16. BÎRCĂ, A. Managementul resurselor umane. Chișinău: Editura ASEM. 2005. 524 p.
17. CETINĂ, Iuliana, Marketingul serviciilor: fundamente și domenii de specializare. București: Editura Uranus, 2009, p.320
18. CONSTANTIN, D. Economie regională – sinteze. București: Editura Oscar Print. 2001. 234 p.
19. COSTEA, C., ș.a. Criza e în noi. București: Editura ASE 2010. 172 p.
20. COTELNIC, A., BELOSTECINIC, M. Concurență între angajați – oportunitate sau pericol? În: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: problem și soluții pentru România și Republica Moldova. Conferința științifică internațională din 26-27 septembrie 2008. Chișinău, ASEM, Vol. 1. p. 183-186.
21. COTELNIC, A., ș.a. Management (în definiții scheme și formule), Chișinău, ASEM, 1998, ISBN 9975-75-026-5
22. DIMIAN, G. Competitivitatea națională și regională în condiții de criză. Exemple de succes. În: Economie teoretică și aplicată. Volumul XVIII (2011), nr.11 (564), p. 60-61
23. DRUCKER, P. Managementul viitorului. București: Editura Asad. 2004. 280 p. ISBN 973-7725-00-X
24. DUMITRESCU, L., APOSTU, C. Strategii de marketing intern. Sibiu: Universitatea Lucian Blaga. 2008. <https://ru.scribd.com/document/63/Strategii-de-Marketing-Intern>
25. FISHER, S. DORNBUSH, R. Economica, tr. din engl. Moscova, 1993. 303. p.
26. FISTUG, D., MIROIU, R., ș.a. Dezvoltarea regională durabilă, un nou concept sau o necesitate https://www.researchgate.net/profile/Teodor_Popescu/publication/309428012_Dezvoltarea_regionala_durabilaun_nou_concept_sau_o_necesitate/links/
27. FLAMHOLTZ, E., LACEY, J. Managementul personalului. Teoria capitalului uman și Contabilitatea resurselor umane. Relații Industriale Serii Monografice nr.27, 1981. 119 p.
28. FLORESCU, C. (coordonatori). Marketing dicționar explicativ. București: Editura Economica. 2003. 815 p

29. GÂF-DEAC, A.D. Procesul decizional administrativ în contextul dezvoltării regionale.
În: Revista Studii juridice universitare. Chișinău. nr. 3-4, 2010, p. 127-131
30. GRIGORE A. Cercetări privind managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii, București
31. IANCU, Ș. Stimularea activității creative, procesul inovării și integrarea europeană.
Partea I. 2011 (www.studiicrifst.ro) (vizitat la 2.07.2015)].
32. KOTLER, Ph., Principiile marketingului. București: Editura. Teora, 1998. 1090 p. ISBN 973-20-0313-8
33. LEGEA Republicii Moldova cu privire la dezvoltarea regională în Republica Moldova.
În: Monitorul Oficial, nr. 21-24 din 16.02.2007.
34. LIST, F. Sistemul național de economie politică. București: Editura Academia R.S.R.,
Cap. 12, 1973. p.121 – 129
35. MANOLESCU, A., Vârsta – un criteriu important de discriminare pe piața forței de muncă în România. http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2011-03/3_AUREL_MANOLESCU.pdf
36. MARINESCU, Georgeta-Elvira. Brandul de angajator – cerință esențială pentru performanță durabilă în managementul organizației. http://www.Strategii manageriale.ro/images/images_site/articole/article_1c7dfbc91c5c8b3397f4f082bd32f891.pdf
37. Ministerul Muncii, Protecției sociale și Familiei, Stimularea angajării tinerilor în câmpul muncii. Propunerea de politici publice. Aprilie 2012. 38 p. http://particip.gov.md/public/documente/139/ro_283_stimulare_angajaretineri.pdf
38. MOVILĂ Irina; SUSLENCO Alina, *Analiza Indicelui competitivității Republicii Moldova și eficienței pieței muncii conform metodei Forumului Economic Mondial*. În: Revista Economica 2014, nr.2 (88), Chișinău, ASEM. p. 32-38. ISSN 1810-9136. 0.37 c. a.
39. MOVILĂ, I., SLUTU, Rodica, ș.a. Capitolul IV(autor). În: *Managementul strategic al potențialului uman*. Bălți: Presa universitară Bălțeană, 2014. p.126-154. ISBN 978-9975-50-138-5.
40. NICOLAE, V., CONSTANTIN, D. Bazele economiei regionale și Urbane. București: Editura Oscar Print. 1998. 206 p.
41. NICOLESCU, O. Managerii și managementul resurselor umane. București: Editura Economica. 2004. 490p.
42. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. Management. Ediția III-a revizuită. București: Editura Economică, 1999. 596 p.

43. OACHEȘU, Ș. V. Rolul orașelor mari în dezvoltarea regional a României. București: Editura Oscar Print. 2011. 116 p.
44. OPREA, F. Politici ale Uniunii Europene. Iași: Editura Universității Alexandru Ioan Cuza din Iași, 2009. 246 p.
45. OPREAN, C. Managementul colectivităților locale. Vol. I. Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga, 2004. 205 p. ISBN 973-651-889-2
46. PETRESCU, I. Dimensiunea europeană a managementului personalului organizației. Sibiu: Editura ALMA MATER. 2006. 278 p.
47. PETRESCU, I. Managementul capitalului uman. București: Editura Expert. 2010. 455 p.
48. PETRESCU, I. Managementul personalului organizației. București: Editura Expert. 2003. 630 p.
49. PETRESCU, Ion. Fundamentele practicii manageriale. București: Editura Maiko. 1994. 768 p. ISBN 973-956-491-7
50. PETROVICI, S., BELOSTECINIC, Gr. Marketing. Chișinău: Editura Universitas. Editura ASEM. 1998. 378 p. ISBN 9975-9541-0-3
51. PITARIU, D. Managementul Resurselor Umane. Măsurarea performanțelor. București: Editura ALL. 1994. 235 p.
52. PRODAN, A. Tendințe europene în practica managementului resurselor umane. În: Tribuna Economică, nr.23/1997 rezultatele anchetei „Intrarea tinerilor pe piața muncii” <http://www.Statistica.md/newsview.php?l=ro&id=2830&idc=168>
53. SLUTU, R. Abordări ale strategiilor de marketing în domeniul resurselor umane. În: Politici și mecanisme de inovare și dezvoltare a proceselor economico-financiare și sociale în plan național și internațional. Conferința științifică internațională, din 31.10-01.11.2014. Chișinău. CEP USM, 2014. Ediția IX, p. 437-441. ISBN 978-9975-71-574-4.
54. SLUTU, R. Acțiuni de marketing în vederea motivării și reținerii angajaților în cadrul întreprinderilor. În: Competitivitatea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale și a integrării europene. Conferința științifico-practică cu participare internațională, din 22-23 mai 2013. Presa universitară Bălțeană 2014. p. 50-54. ISBN 978-9975-50-127-9.
55. SLUTU, R. Impactul marketingului resurselor umane asupra asigurării securității naționale. În: Aspecte ale dezvoltării potențialului economico-managerial în contextul asigurării securității naționale. Conferința științifică internațională din 06-07 iulie 2015. p. 216-220. ISBN 978-9975-132-35-0

56. SLUTU, R. Importanța marketingului pe piața forței de muncă. În: Analele Universității de Stat „Alecu Russo”, a. Economie, tomul XXII. Presa universitară Bălțeană 2012. P.43-50. ISBN 978-9975-50-028-9
57. SLUTU, R. Interdependența dintre mixul de marketing și interviul de angajare. În: Relevanță și calitatea formării universitare: competențe pentru prezent și viitor. Conferința științifică internațională din 8 octombrie 2015, volumul I, Bălți 2016. .ISBN 978-9975-50-177-4.
58. SLUTU, R. Marketingul intern o abordare a întreprinderilor moderne. În: Premisele dezvoltării economiei naționale în contextual crizei economice. Conferința Științifico-practică Internațională, din 28-29 mai 2010, Bălți. P.161-164. ISBN 978-9975-50-069-2
59. SLUTU, R. Problemele implementării marketingului personalului în întreprinderile din Republica Moldova. În: Dezvoltarea economico-socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere. Conferința Științifică Internațională, din 27.06.2014. Iași: Tehnopress, 2014, vol. XXI, p.113-124. ISBN 978-606-687-110-5.
60. SLUTU, R. Utilizarea marketingului intern în scopul orientării întreprinderii către client. În: tradiție și inovare în cercetarea științifică, ed.III-a. Colloquia Professorum, din 31.10.2012. Bălți. 2014. P. 256-265. ISBN 978-9975-50-135-4.
61. SMÎC A. Factorii umani ai competitivității economiei naționale. Teză de doctor în economie. Chișinău. ASEM. 2007.
62. SMITH, A., Avuția națiunilor. Cercetare asupra naturii și cauzelor ei, vol.1, Editura Academiei, 1962, p.72-73
63. Stimularea angajării tinerilor în câmpul muncii Propunerea de politici publice Aprilie 2012 (http://particip.gov.md/public/documente/139/ro_283_stimulareangajaretineri.pdf)
64. STOICAN, M. Dezvoltarea capitalului uman în condițiile formării economiei inovaționale. Teză de doctor. Chișinău 2012. http://www.cnaa.md/files/theses/2012/21545/mirela_stoican_abstract.pdf
65. SUSLENCO Alina, *Dezvoltarea capitalului uman și competitivitatea întreprinderii*, Iași: Tehnopress, 2015. 246 p. ISBN 978-606-687-179-2.
66. SUSLENCO Alina, *Modelarea relațiilor dintre competitivitate și capital uman*. În: Revista Economica 2015, nr.3 (93). Chișinău, ASEM, p.14-20 . ISSN 1810-9136
67. VREMIȘ, M. Profilul femeilor migrante. Biroul Național de Statistică, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitatea Femeilor. Chișinău. 2016 http://www.statistica.md/public/files/Cooperare_internationala/PNUD/10_tablouri_femei_RM/prof_2_migrante.pdf

68. ZAMFIR, C., VLĂSCLEANU, L. Dicționar de sociologie. București: Editura. Babel, 1993. 430 p.
69. ZVAGER, N., SINȚOV, R. Inovație în migrația circulară – Migrație și dezvoltare în Moldova: Studiu de piață. NEXUS Moldova Intern, Agency for Source Country Information (IASCI), Centrul de analiza și Investigații Sociologice, Politologice și Psihologice (CIVIS). Chișinău. 2014. [www.lex.justice.md/ User Files/ File/ 2017 /mo109 .../a n.1_1473.doc](http://www.lex.justice.md/UserFiles/File/2017/mo109.../a.n.1_1473.doc)

Publicații în limba engleză

70. ANDERSEN, Alan, R. Marketing Societal Change. San Francisco: Jossey-Bass Publisher. 1995 <https://ru.scribd.com/doc/3273460/Curs-Marketing-Social-Politic>
71. BERRY, L., PARASURANAM, A. Marketing service: Competing Throught Qualiting. New York: Tre Free Press. 1991. 228 p. ISBN 0-74326741-9
72. BOLMAN, G., DEAL, E., Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis, Human Resource Management, Volume 30, Issue 4, 1991, pp. 509-534
73. BONTIS, Nick, Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision, MCB UP Limited, Vol. 36 Issue: 2, pp. 63-76, <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
74. BREWSTER, C. and other International Human Resource Management. Second edition. London: CIPD. 2007. 232p.
75. BRUHN, M. Orientarea spre clienți – temelia afacerii de succes (Customer Orientation: The Foundation of Successful Business), Bucharest: Economic Publishing House, 2001, p. 215.
76. CAMBRIDGE Econometrics, A Study on the Factors of Regional Competitiveness, A final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy, University of Cambridge, 2003.
77. CHATZKEL, J.L, Human capital: the rules of engagement are changing, Lifelong learning in Europe, Vol. 9, No. 3, pp.139-145.
78. CONDREY, S.E. Handbook of Human Resource Management in Governement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1998. 331p.
79. COOPER, A., CHRISTOPHER, W., PHILIPPE, L. Regionalisation and Global Guvernance. The Tamming of Globalization. New York: Routledge. 2008. 151 p.

80. DRUCKER, P. The New Productivity Challenger Harvard Business Review, November - December 1991. pp. 69-79.
81. GEORGE, William, R. Internal marketing and organizational behavior: A Partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Reserch. Vol.20, Issu 1, 1990, p.63-70
82. GRAHAM, J. H., SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Second Edition. London: Prentice Hall Europe. 1998. 390 p.
83. GRONROOS, Christian, A Service Quality Model and its Marketing Implication. European Journal of Marketing. Vol.18. Issue: 4, pp.36-44
84. HUDSON, Ray, WILLIAMS, Allan, M. Divided Europe: Society and Territory. SAGE Publications, 1999, ISBN 0761957537 315 p.
85. JACKSON, T. International Human Resource Management. A cross cultural perspective. London. 2002. 371 p.
86. KELLOWAY, E. and others Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback. The Leadership and Organizational Development journal, no. 21(3), 2000, p. 9-145.
87. KIKER, B.F., The Historical Roots of The Concept of Human Capital, J.P.E., LXXIV, no5 1966, p.481-499, University South Karolina (<http://www.jstore.org//pss/1829595>)
88. KITSON, M., MARTIN, R., TYLER, P. The regional competitiveness debate. London: University of Cambridge. 2005. 234 p.
89. KOUTSOYIANNIS, A, The behavioural Model of Cyert and March. London: Palgrave Macmillan, 1975, Print ISBN 978-0-333-18285-7, p.462
90. LAZONICK, W. Business organization and the myth of the market economy. London: Cambridge University Press. 1994. 196p.
91. MARSHALL, A., Principles of Economics. Fifth edition, MacMillan, London, 1907
92. MCGREGOR, DOUGLAS, M., The Human Side of Enterprise, In *Adventure in Thought and Action*. issue of *Management Review*, Cambridge, issue of *Management Review*, 1957, Vol. 46, no. 11, pp. 22-28.
93. MINCER, J., Investment in Human Capital and Personal Income Distribution, Journal of Political Economy, Vol.66, Issue 4, 1958, p.281-302 ([http:// www.jstor.org/ stable/ pdfplus /2006549.pdf](http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2006549.pdf))
94. PAASI, A. Re-constructing regions and regional identity, Nethur lecture. Netherlands: Nijmegen 7 November 2000, Nijmegen, The Netherlands, ([http://socgeo.ruhosting .nl/ colloquium /Paasi 1. pdf](http://socgeo.ruhosting.nl/colloquium/Paasi%201.pdf))

95. ROSETHORN, Helen, The Employer Brand: Keeping Faith With the Deal. Burligton: Grover Publishing Limited. 2009. p. 20 [http://www. Strategiimanagieriale.ro/images/ images_ site/articole /article_1c7dfbc 91c5c8b3397f4f082bd32f891.pdf](http://www.Strategiimanagieriale.ro/images/images_site/articole /article_1c7dfbc 91c5c8b3397f4f082bd32f891.pdf)
96. SCARBOROUGH, H. and ELIAS, J., Evaluating Human Capital, CIPD, London 2002
97. SCHULTZ, Th. Investiment in Human Capital. American Economique Reviw, 1(2), 1961, p. 1-17 (<http://www.jstor.org/stable/pdfplus1818907.pdf>)
98. STRAUSS, L. C. Social Structures, in Antropology Today. Chicago: Press University of Chicago. 1953. p. 553
99. TAYLOR, W. Fr., The principles of Scientific Management. Hive Publishing Company, edition 1982, p.250, ISBN 0879601221
100. WALRAS, L., Element of pure economics. Homewofod, 1954, p.48
101. WERTHER, W.B., DAVIS, K. Human Resources and Personnel Management. Mc Graw Hill. 1996. 335 p.

Publicații în limba franceză

102. ARNAUD, S., FRIMOUSSE, S., PERETTI J., Gestion personnalisée des ressources humaines: implication et enjeux. Revue Management et Avenir nr.28. Septembre – Octobre. Paris. 2009. p. 54-61
103. BAILLY, A. La région: un concept fundamental pour l'interpretation des localires et des systemes mondiaux. Cybergeog: Marabout. 1998. p. 248 p.
104. CAPRON, Th. Gestion mode d'emploi. Paris: Marabout. 2010. 177 p.
105. FOURMY, M. Ressources humaines: stratégie et création de valeur. Paris: Maxima. 2012. 327p.
106. GELINER, O. Strategie de l'entreprise et motivation des hommes. Paris: Les Editions d'Organisation. 1993. 344p.
107. GIROUX, N., La communication interne: une definition en evolution. Communication et organization, Bordeaux: Presses universitaires. 1994. p.1-14
108. GUILLOT-SOULEZ, C. La gestion des ressources humaines. Paris: Gualino éditeur. 2013. 272p.
109. GUINARDJ-C. Politique sociale de l'entreprise. Paris: EYROLLES. 1992. 209p.
110. LIGER, Ph. Le marketing des ressources humaines. 2ème édition. Paris: Dunod. 2007. 203 p. ISBN 978-2-10-050887-7
111. LIGER, Ph. Marketing RH. 3ème édition. Paris: Dunod. 2013. 184 p.

112. PANCZUK, S., POINT, S. Enjeux et outils du marketing RH. Paris: Édition d'Organisation Groupe Eyrolles. 2008. 239 p.
113. PERETTI, J.M. Fonction personnel et management des ressources humain. Paris: Edition Vuibert – Gestion, 1999. 205 p.
114. ŞIMON, A., L'intervention de l'État dans l'économie, International Scientific Conference Proceedings of the Scientific Conference INTER-ING 2007 „Interdisciplinarity in Engineering, „Petru Maior,, University Faculty of Engineering Tîrgu-Mureş, 15-16 November 2007, Vol. II, ISSN 1843-780X, pag. II-4-1 II-4-4
115. VERRIER, C. Stratégie et RH: L'équation gagnante. Paris: DUNOD, 2010. 154p.

Publicații în limba rusă

116. КОТЛЕР, Ф. и др. Основы маркетинга. Пер. с англ. 2-е европ. Москва: Издательский дом Вильямс. 2000. 356 с.
117. БАЗАРОВ, Т. Ю., Управление персоналом. 2002. ([http:// www.i-u.ru/ biblio /arhive uprperson](http://www.i-u.ru/biblio/arhive/uprperson))
118. БЕЛЯЕВ, В.М. Маркетинг: основы теории и практики. Москва: изд. КНОРУС, 2005. 672 с.
119. ДАНЬКО, Т.Р. Управление маркетингом. Москва: ИНФРА-М, 2001. 312 с.
120. КИБАНОВ, А.Я. Управление персоналом организации. Москва: 2-е изд. ИНФРА, 2004. 638 с.
121. КИБАНОВ, А.Я. Управление персоналом организаций. Москва: изд. Норма. 2005. 632 с. ISBN 5-16-002273-2
122. РОГОЖИН, М. Организация кадровой работы предприятия. Москва: изд. РРЛ. 2003. 240 с.
123. РУДЕЛИУС, У. и др. Маркетинг. Москва: изд. De-Novo, 2004. 330 с.
124. САВЕНКОВА, Т.И. САВЕНКОВА, Т.А. Маркетинг персонала. Москва: изд. Экономика, 2006, 428 с. ISBN 5-98118-178-8
125. ТОМИЛОВ, В.В., СЕМЕРКОВА, Л.Н. Маркетинг рабочей силы.

Surse Internet

126. <http://www.marketing.spb.ru/read/m6/>
127. [http:// www .agpitt.ro/procesuldeinovare.html](http://www.agpitt.ro/procesuldeinovare.html)
128. <http://bani.md/lista-celor-mai-buni-angajatori-mari-din-republica-moldova-in-2015-tu-pentru-cine-ai-alege-sa-lucrezi---65704.html>

129. <http://www.Statistica.md/pageview.php?l=ro&idc=302&id=2255>
130. <http://statbank.statistica.md/pxweb/ro/60%20Statistica%20regionala/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774>], vizitat la 20.01.2017
131. <http://statbank.statistica.md/pxweb/ro/60%20Statistica%20regionala/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774>], vizitat la 22.01.2017
132. http://statbank.statistica.md/pxweb/ro/60%20statistica%20regionala/60%20Statistica%20regionala__03%20FM/MUN011000reg.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774]
133. <http://statbank.statistica.md/pxweb/ro/60%20Statistica%20regionala/?Rxd2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774>], vizitat la 22.01.2017
134. http://adrnord.md/public/files/regiunea_nord/Profilul_socio-economic_al_RDN_2017.pdf

ANEXE

Fig. A1. Regiunile Republicii Moldova

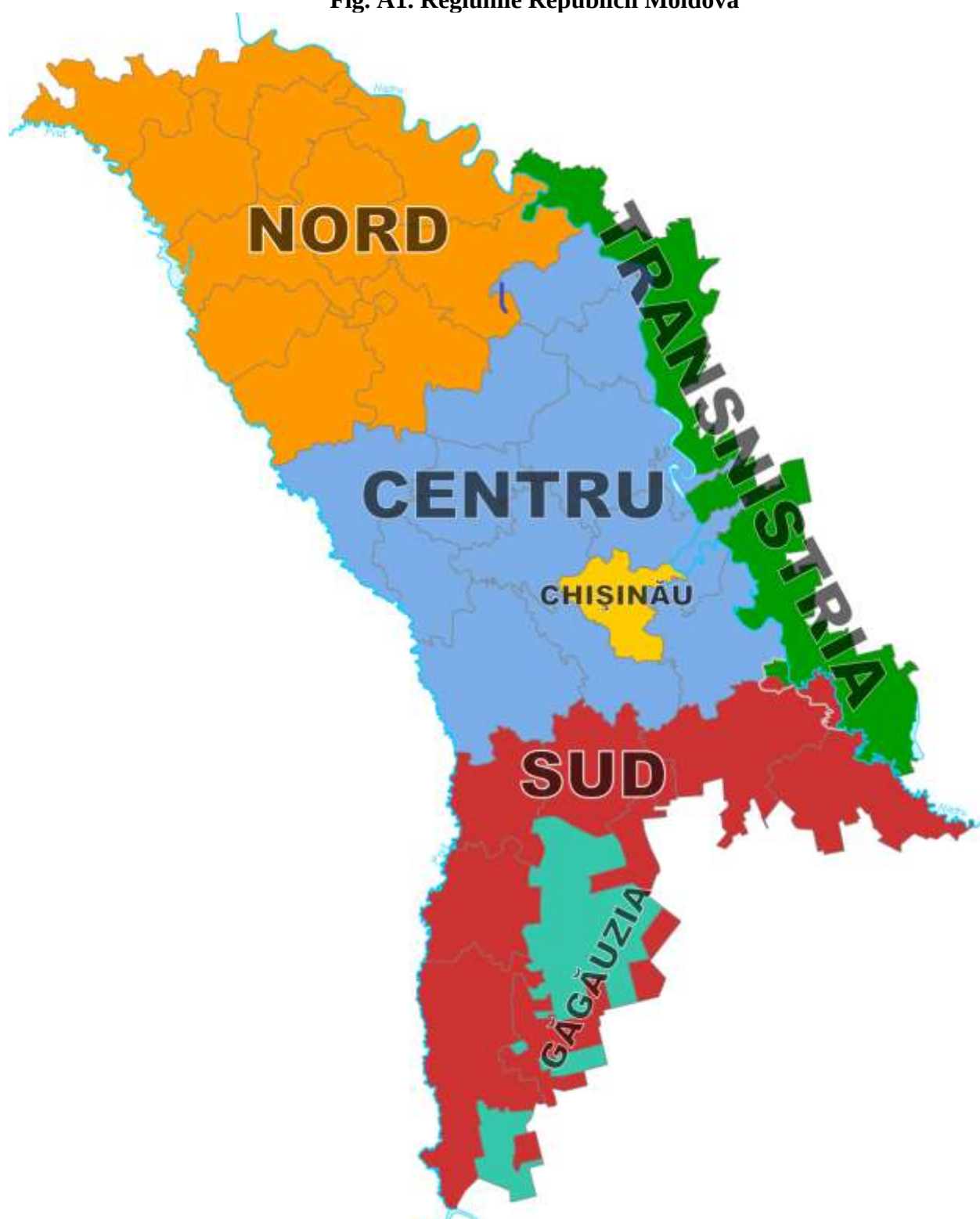


Fig. A2. Regiunea de dezvoltare Nord



CHESTIONAR

Studiul este adresat angajaților din cadrul întreprinderilor din Regiunea de Dezvoltare Nord.

Scopul chestionarului este de a cerceta motivarea și reținerea angajaților din cadrul întreprinderilor. Pentru a completa chestionarul citiți cu atenție întrebările și toate variantele de răspuns, indicând varianta care corespunde opiniei dumneavoastră.

1. Indicați în ce măsură apreciați nevoile resimțite în cadrul întreprinderii în care activați și nevoile satisfăcute de aceeași întreprindere.

Nr. d/o	Condiții de muncă	Nevoi resimțite	Nevoi satisfăcute
1.	Relații bune cu colegii		
2.	Stabilitatea postului		
3.	Dezvoltarea intelectuală		
4.	Nevoia de statut și recunoaștere		

2. Ordonăți următoarele nevoi legate de muncă, trecând în căsuța alăturată, locul pe care-l acordați Dvs. Fiecăruia în funcție de importanță (locul 1 îl veți acorda aspectului pe care îl considerați cel mai important)

	Munca în sine;
	Autonomia;
	Promovarea;
	Climat organizațional;
	Relații cu colegii;
	Satisfacția psihologică;
	Salarizarea;
	Condiții de muncă.

3. Ținând cont de condițiile în care lucrați și de munca pe care o depuneți salariul Dvs este:

Foarte satisfăcător	
Satisfăcător	
Nici/ nici	
Nesatisfăcător	
Foarte nesatisfăcător	

4. Cum apreciați condițiile (ordine, curățenie, luminozitate etc.) în care lucrați:

Foarte satisfăcătoare	
Satisfăcătoare	
Nici/ nici	
Nesatisfăcătoare	
Foarte nesatisfăcătoare	

Continuare

1. Cum apreciați relațiile Dvs cu colectivul de muncă?

Foarte bune	
Bune	
Satisfăcătoare	
Nesatisfăcătoare	
Foarte nesatisfăcătoare	

6. Cum credeți care stil de conducere persistă în cadrul întreprinderii în care activați?

1. Autoritar; 2. Democratic; 3.

7. Postul pe care îl ocupați vă dă posibilitatea promovării în cadrul întreprinderii?

Nr. d/o	Variante de răspuns	
1.	Este posibilitatea promovării	
2.	Nu este perspectivă de promovare	

Vă mulțumim pentru colaborare.

CHESTIONAR

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.

Scopul chestionarului este de a cerceta aplicarea marketingului RU în cadrul întreprinderilor din regiunea de dezvoltare nord.

Pentru a completa chestionarul citiți cu atenție întrebările și toate variantele de răspuns, indicând varianta care corespunde opiniei dumneavoastră.

I. Domeniul de activitate al organizației

Nr. d/o	Domenii de activitate	Nr. de persoane
1.	Agricultură	
2.	Industrie	
3.	Comerț	
4.	Construcție	
5.	Învățământ	
6.	Transport	
7.	Hoteluri și restaurante	
8.	Alte	

II. Mărimea întreprinderii la momentul realizării anchetei

Nr. d/o	Mărimea întreprinderii după nr. de salariați	Întreprinderi
1.	1-9 salariați	
2.	10-49 salariați	
3.	50-249 salariați	
4.	Mai mult de 250 salariați	

III. Existența în structura organizatorică a întreprinderii a departamentului de resurse umane

Nr. d/o	Variante de răspuns	Întreprinderi după număr de salariați			
		1-9 salariați	10-49 salariați	50-249 salariați	Mai mult de 250 salariați
1.	Da				
2.	Nu				

IV. În cadrul întreprinderii în care activați se elaborează strategii de resurse umane ?

1.	Da	2.	Nu	3.	Nu știu

V. Pe parcursul activității de manager sau manager de RU ați efectuat cursuri de perfecționare managerială?

1.	Da	2.	Nu

VI. Distribuția salariaților în întreprindere, după nivelul de educație

Nr. d/o	Nivelul de studii al angajaților	Număr salariați
1.	Învățământ secundar general (absolvenții gimnaziilor)	
2.	Învățământ secundar profesional (absolvenții liceelor)	
3.	Învățământ mediu de specialitate (absolvenții școlilor profesionale)	
4.	Învățământ superior	
5.	Doctorat	
6.	Postdoctorat	

VII. Vă rugăm să indicați numărul de salariați proaspăt absolvenți angajați în cadrul întreprinderii Dvs. pe parcursul anului 2016

Nr. d/o	Numărul de salariați proaspăt absolvenți angajați în întreprindere	Nr. salariați
1.	Absolvenții liceelor	
2.	Absolvenții școlilor profesionale	
3.	Absolvenții învățământului superior	

XIV. Ce metode de recrutare aplicați în procesul de atragere a candidaților în cadrul întreprinderii

Nr. d/o	Metode de recrutare	
1.	Canale informale	
2.	Publicarea anunțurilor în cadrul organizației, pentru ca angajații firmei să ia cunoștință despre posturile vacante	
3.	Recrutarea prin mass-media	
4.	Apelarea la cererile de angajare publicate în presă de către persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă	
5.	Agenții de recrutare	
6.	Recrutarea prin internet	
7.	Recrutarea în școli profesionale, universități.	

XV. Aranjați în ordinea descreșterii importanței criteriile de selectare a personalului în cadrul întreprinderii Dvs. (5-cel mai important, 4-mai puțin important)

Nr. d/o	Criterii de selectare a personalului	
1.	Cunoștințe, deprinderi, aptitudini ale persoanei	
2.	Studii atestate de certificare sau diplome	
3.	Vechimea în muncă	
4.	Postul deținut anterior	
5.	Recomandarea unei alte persoane	

XVI. Care din instrumentele prezentate, le folosiți în procesul de selecție a candidaților ?

Nr. d/o	Instrumente de selecție a personalului	1-9 salariați	10-49 salariați	50-249 salariați	Mai mult de 250 salariați
1.	CV				
2.	Interviul				
3.	Teste de aptitudini				
4.	Teste de cunoștințe				
5.	Probe practice				
6.	Teste de personalitate				

XVII. În cadrul întreprinderii se practică pregătirea cadrelor ?

1. Da 2. Nu

XVIII. Indicați locul desfășurării instruirii profesionale

Nr. d/o	Locul de desfășurare	Număr de salariați
1.	În altă întreprindere din țară sau peste hotare	
2.	În unități de învățământ specializate din țară	
3.	În cadrul întreprinderii în care activați	
4.	La locul de muncă	

XIX. În cadrul întreprinderii se practică evaluarea personalului ?

Nr. d/o	Variante de răspuns	1-9 salariați	10-49 salariați	50-249 salariați	Mai mult de 250 salariați
1.	Da				
2.	Nu				

XX. Care sunt metodele de evaluare folosite în cadrul întreprinderii

Nr. d/o	Metode de evaluare	1-9 salariați	10-49 salariați	50-249 salariați	Mai mult de 250 salariați
1.	Măsurarea rezultatelor				
2.	Observarea comportamentului la locul de muncă				
3.	Evaluarea realizată de către superiori, colegi				
4.	Alte forme de evaluare				

XXI. Care sunt modalitățile de motivare a personalului în cadrul întreprinderii Dvs.

Nr. d/o	Modalități de motivare	
1.	Prime	
2.	Măriri de salarii	
3.	Promovări	
4.	Laude, mulțumiri, titluri	
5.	Avertismente, muștrări	
6.	Amenzi, reduceri de salarii	
7.	Cote părți din profit	
8.	Alte	

Vă mulțumim pentru colaborare

Tab. A5. Aprecierile afirmațiilor aferente comunicării interne în cadrul întreprinderii S.A.

Nr. d/o	Indicatori de referință	1	2	3	4	5
1.	Gradul de comunicare în cadrul departamentului	1	18	31	27	23
2.	Gradul de comunicare (pe orizontală) interdepartamentală	2	13	30	33	22
3.	Gradul de comunicare (pe verticală) de la superior la subaltern și invers	1	9	10	49	31
4.	Gradul de comunicare (pe diagonală) de la un subaltern dintr-un departament la superiorul altui departament	15	25	15	31	14
5.	Gradul de comunicare informală	4	10	27	29	30
6.	Gradul barierelor de limbaj în comunicare	8	11	17	47	17
7.	Gradul barierelor de mediu în comunicare	8	15	17	31	29
8.	Gradul barierelor de concepte(presupuneri, bănuieli)	21	20	34	18	7
9.	Gradul de comunicare cu managerul direct	9	15	49	10	17
10.	Gradul de participare la întâlnirile de grup ale departamentului	2	33	29	15	21

„Fabrica de unt din Florești”

Sursa: elaborat de autor în baza prelucrării informației obținute din chestionar.

**Tab. A6. Aprecierile angajaților întreprinderii S.A. „Fabrica de unt din Florești”
aferente brandului întreprinderii**

Nr. d/o	Indicatori de referință	1	2	3	4	5
1.	Reputația și cultura organizațională a întreprinderii.	2	10	9	29	50
2.	Mediul de lucru.	0	5	16	25	54
3.	Dezvoltarea carierei.	1	3	29	49	18
4.	Premiere și recrutare.	0	0	15	51	34
5.	Politici și practici de resurse umane.	0	4	18	47	31
6.	Recrutare și procesul de integrare a angajaților.	3	10	16	41	30
7.	Misiune, viziune, valori	1	16	25	37	21
8.	Managementul performanței	2	17	24	37	20
9.	Inovare	3	15	26	31	25
10.	Sistemul de comunicare	1	17	20	32	30
11.	Responsabilitate socială corporativă	0	11	19	29	41
12.	Cercetare	0	9	47	20	24

Sursa: elaborat de autor în baza prelucrării informației obținute din chestionar.

CV-UL AUTORULUI

INFORMAȚII PERSONALE



Slutu Rodica

Data, anul, locul nașterii 20.03.1977, or. Bălți
rodikabogdan@rambler.ru

EXPERIENȚĂ DE MUNCĂ

1999 – 2000 Universitatea de Stat „Alecă Russo”, Bălți, lector stagiar la Catedra de economie și management. Facultatea de Economie.

2000 – 2003 Universitatea de Stat „Alecă Russo”, Bălți, asistent universitar la Catedra de economie și management. Facultatea de Economie.

2003 – 2006 Universitatea de Stat „Alecă Russo”, Bălți, lector universitar la Catedra de economie și management. Facultatea de Economie.

2007 – 2012 Universitatea de Stat „Alecă Russo”, Bălți, lector superior la Catedra de economie și management. Facultatea de Economie

2011 – prezent Profesor asociat
Universitatea Alexandru Ioan Cuza (extensiune Bălți)
Bulevardul Carol I, 11, 700506 Iași (România) www.uaic.ro

2012 – prezent Universitatea de Stat „Alecă Russo”, Bălți, lector universitar la Catedra de științe economice. Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului.

Activități desfășurate: Titular de curs la disciplinele Marketing, Marketing internațional, Logistica întreprinderii. Promovarea seminarelor și lecțiilor practice la disciplinele predate.

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

1999 ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA,

Chișinău, Facultatea de Marketing, specialitatea Comerț, Turism Servicii hoteliere. Examenul de licență susținut în sesiunea de vară 1999.

2002 – 2018 Doctorand la Academia de Studii Economice a Moldovei, Facultatea Marketing, departamentul de Marketing și logistică, specialitatea 521.04 - Marketing și logistica.

EDUCAȚIE NON-FORMALĂ

2002 Universitatea „Dunărea de Jos” Galați, România;
 2009 Universitatea „Petru Maior”, Tîrgu-Mureș, România;
 Cursul de formare „Proiectarea și elaborarea unui curs pe platforma de învățare MOODLE” (nivel avansat).
 03.03.2014 – 30.05.2014 Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți.

2014 Modulul psiho-pedagogic în volum de 30 de credite de studiu

INFORMAȚII SUPLIMENTARE

2009 – 2010 Cercetător științific stagiar în cadrul proiectului instituțional 11.817.08.68A „Cercetarea impactului strategiei dezvoltării potențialului profesional al specialiștilor asupra creșterii competitivității întreprinderilor în condițiile globalizării”.

2012 Cercetător științific stagiar în cadrul proiectului de Stat „Managementul competitivității strategice a capitalului uman pe piața muncii Republicii Moldova în condițiile dezvoltării regionale”.

PUBLICAȚII

22 de articole științifice

ABILITĂȚI

Limbi străine: limba rusă – nivel avansat;
 limba engleză – nivel mediu;
 limba franceză – nivel mediu.
 Operare calculator: Office, Internet.

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata Rodica Slutu, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctor sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

SLUTU RODICA

Semnătura

Data