

**UNIVERSITATEA DE STAT „ALECU RUSSO” DIN BĂLȚI
ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI**

IRINA MOVILĂ

(coordonator)

**MANAGEMENTUL STRATEGIC AL
POTENȚIALULUI UMAN**

MONOGRAFIE COLECTIVĂ

BĂLȚI, 2014

CZU 005.95/96
M 20

Monografia a fost elaborată în cadrul proiectului instituțional nr. 11.817.08.68A „Cercetarea impactului strategiei dezvoltării potențialului profesional al specialiștilor asupra creșterii competitivității întreprinderilor în condițiile globalizării”, care a fost realizat în perioada 2011-2014, în cadrul Laboratorului de cercetări științifico-metodice în economie, Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

*Monografia este recomandată spre publicare
de Senatul Academiei de Studii Economice a Moldovei (proces-verbal nr. 1 din 29.08.2014)
Monografia este recomandată spre publicare
de Senatul Universității de Stat „Alec Russo” din Bălți (proces-verbal nr. 2 din 15.10.2014)*

Colectivul de autori:

Irina MOVILĂ, dr., conf. univ. (Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți) – introducere și capitolul I

Irina DOROGAIA, dr., conf. univ. (Academia de Studii Economice a Moldovei) – capitolul II

Alina SUSLENCO, drd., cerc. șt. (Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți) – capitolul III

Rodica SLUTU, drd., lect. univ. (Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți) – capitolul IV

Lilia DUMBRAVANU, drd., lect. univ. (Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți) – capitolul V

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Managementul strategic al potențialului uman: Monogr. colectivă / Irina Movilă, Irina Dorogaia, Alina Suslenco [et al.]; coord.: Irina Movilă; Univ. de Stat „Alec Russo” din Bălți. – Bălți: Presa universitară bălțeană, 2014 (Tipogr. univ. de Stat „Alec Russo”). – 192 p.
50 ex.
ISBN 978-9975-50-138-5
005.95/96

RECENZENȚI: **Ala COTELNIC**, dr. hab., prof. univ., Academia de Studii Economice a Moldovei

Daniela Tatiana AGHEORGHIESEI (CORODEANU), dr., conf. univ., Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași (România)

Alic BÎRCĂ, dr., conf. univ., Academia de Studii Economice a Moldovei

REDACTAREA FILOLOGICĂ: **Svetlana STANȚIERU**

TEHNOREDACTAREA: **Liliana EVDOCHIMOV**

CORECTOR: **Doina VORNICES-BOIARSCHI**

ISBN 978-9975-50-138-5

Cuprins

INTRODUCERE	4
CAPITOLUL I. CONCEPTUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL POTENȚIALULUI UMAN (autor – Irina MOVILĂ)	7
1.1. Conținutul, principiile și metoda managementului strategic al potențialului uman	7
1.2. Evoluția managementului resurselor umane și modelul omului în organizație	28
1.3. Dezvoltarea strategică a potențialului uman prin instruirea orientată spre piață	37
1.4. Concluzii la capitolul I	45
Bibliografie	47
CAPITOLUL II. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN ASIGURAREA SCHIMBĂRIILOR STRATEGICE (autor – Irina DOROGAIA)	50
2.1. Cultura organizațională ca factor al competitivității întreprinderii	50
2.2. Valorile culturale specifice managementului strategic al personalului ...	57
2.3. Dezvoltarea culturii organizaționale în scopul obținerii competitivității întreprinderii	66
2.4. Concluzii la capitolul II	82
Bibliografie	83
CAPITOLUL III. COMPETITIVITATEA PERSONALULUI ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A ÎNTEPRINDERII (autor – Alina SUSLENCO)	85
3.1. Competitivitatea capitalului uman – element definitoriu al managementului strategic al personalului	85
3.2. Asigurarea și menținerea competitivității personalului la întreprindere ..	99
3.3. Metode de sporire a competitivității personalului în cadrul întreprinderii	107
3.4. Concluzii la capitolul III	122
Bibliografie	124
CAPITOLUL IV. MARKETINGUL PERSONALULUI ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC (autor – Rodica SLUTU)	126
4.1. Abordări generale ale marketingului personalului și rolul lui în managementul strategic	126
4.2. Marketingul intern al personalului – noi soluții în dezvoltarea competitivității întreprinderii	137
4.3. Organizarea activității de marketing al personalului la întreprindere ...	146
4.4. Concluzii la capitolul IV	153
Bibliografie	154
CAPITOLUL V. FINANȚAREA RESURSELOR UMANE ȘI ANALIZA SALARIZĂRII PERSONALULUI (autor – Lilia DUMBRAVANU)	157
5.1. Politica de personal și analiza salarizării personalului la întreprindere ...	157
5.2. Investițiile în personal și eficiența gestiunii lor	168
5.3. Elaborarea bugetului de personal la întreprindere	174
5.4. Concluzii la capitolul V	190
Bibliografie	191

INTRODUCERE

Integrarea Republicii Moldova în Uniunea Europeană și dezvoltarea businessului în condițiile economiei de piață, la finele secolului al XX-lea și începutul secolului al XXI-lea, au avut ca urmare reorientarea managementului întreprinderilor. Businessul contemporan simte nevoia adoptării unei viziuni strategice clare asupra desfășurării activității de afaceri, pentru a se orienta mai bine în mediul concurențial al relațiilor de piață. Treptat, managementul strategic elimină modul tradițional de conducere al întreprinderii și se transformă într-un instrument al businessului, fiind capabil nu doar să asigure adaptarea oportună a întreprinderii la mediul instabil al pieței, să orienteze activitatea ei după nevoile societății, să creeze priorități competitive produsului fabricat, ci și să se manifeste ca factor al formării și realizării efective a potențialului uman al întreprinderii.

Managementul strategic efectiv se bazează pe asigurarea competitivității capitalului uman, care este un imperativ pentru țările lumii ce vor să pășească pe calea dezvoltării echilibrate, sustenabile. Conducerea Republicii Moldova și-a confirmat angajamentul ferm pentru distribuirea echitabilă a șanselor de dezvoltare pe întreg teritoriul țării. Acest lucru este confirmat atât la nivel legislativ, cât și la nivelul planificării strategice. Succesul implementării politicii regionale va impulsiona și accelera dezvoltarea țării în ansamblu, scopul final fiind îmbunătățirea calității vieții cetățenilor, indiferent unde locuiesc aceștia pe teritoriul Republicii Moldova.

Aspectele teoretice ale managementului strategic sunt expuse într-o serie de lucrări științifice ale savanților străini: R. Acoff, I. Ansoff, C. Bowman, P. Drucker, R. Caplan, B. Carloff, F. Tylor, A. Tompson, D. Norton, O. Nicolescu, M. Magura, F. Hedoury, M. Hilb, F. Lutens, A. Striclend, G. Salvendi, V. Spivak.

În Republica Moldova, aspectele metodologice și aplicative ale temei au fost cercetate, fiind elaborate metodele managementului resurselor umane în sistemul modificărilor organizaționale de către savanții-economiști: A. Cotelnic, E. Hrișcev, V. Cojocar, I. Sîrbu, M. Nicolaescu, A. Barcă, precum și de cercetătorii M. Cebotari, M. Gheorghiuță, L. Bugaian.

Practica aplicării managementului strategic al potențialului uman întâmpină probleme legate de insuficiența cunoștințelor în domeniile managementului strategic, fapt ce condiționează necesitatea unei cercetări mai detaliate a naturii bazelor conceptuale, a principiilor managementului strategic, a factorilor care influențează realizarea potențialului uman și crearea strategiilor de management eficient în întreprinderile din Republica Moldova.

În monografie au fost cercetate:

- Conceptul managementului strategic al potențialului uman cu definirea conținutului, principiilor, metodei și abordării manageriale;
- Analiza evoluției managementului resurselor umane și stabilirea modelului omului în organizație;
- Evidențierea culturii organizaționale în asigurarea schimbărilor strategice;
- Necesitatea asigurării și menținerii competitivității personalului;
- Rolul și locul marketingului personalului în management strategic;
- Finanțarea resurselor umane la întreprindere.

Drept urmare, pe parcursul întregii lucrări, atenția este îndreptată, cu preponderență, asupra analizei componentelor și interconexiunilor dintre competitivitate și potențialul uman al lucrătorilor, dintre managementul strategic și potențialul uman.

Ipoteza, care apare ca fundament al inițierii cercetărilor, constă în faptul că managementul strategic al potențialului uman este factorul fundamental al competitivității țării. Din această ipoteză generală putem reliefa și următoarele ipoteze de lucru:

- Dezvoltarea capitalului uman a întreprinderilor duce la atingerea unei dezvoltări echilibrate la nivel național.
- Investițiile în capitalul uman al întreprinderilor duc la atingerea nivelului superior de competitivitate și deci la creșterea bunăstării întreprinderilor.
- În urma atingerii și menținerii competitivității, întreprinderile se pot integra mult mai ușor pe piața internațională și stimulează dezvoltarea echilibrată a întregii societăți.

Obiectivul fundamental al acestei lucrări constă în evidențierea problemelor, implicațiilor managementului strategic al potențialului uman asupra formării, asigurării, menținerii nivelului ridicat al competitivității întreprinderilor din Moldova.

Metodologic, monografia a avut ca repere-cheie analiza, sinteza, abstracția științifică, abducția, inducția, deducția, analiza comparativă, analiza cantitativă, cu extensii calitative utile bine valorizate. Rezultatul cercetărilor constă în studiul de profunzime asupra aspectelor determinante și ale implicațiilor managementului strategic asupra sporirii competitivității economiei naționale.

Baza teoretico-științifică a monografiei o constituie actualele concepții ale savanților-economiști autohtoni și străini asupra managementului strategic și a managementului personalului: teoriile motivației, competitivității personalului, noile elaborări de strategii ale dezvoltării businessului, orientate spre economia de piață, principiile conducerii rezultative și eficiente, inclusiv pe baza dezvoltării strategice a potențialului uman și legăturii lor reciproce.

Au fost studiate lucrările savanților străini R. Acoff, I. Ansoff, M. Albert, C. Bowman, V. Băcanu, O. Vihanski, V. Gonciarov, D. Gvinșiani, I. Ghercicova, P. Drucker, P. Doyle, R. Caplan, B. Karloff, F. Kotler, A. Kredisov, F. Tylor, A. Tompson, D. Norton, O. Nicolescu, A. Maslow, M. Mescon, M. Marr, M. Magura, F. Hedoury, M. Hilb, F. Lyutens, A. Striclend, G. Salvendi, V. Spivac, R. Fathutdinov.

Metodele de cercetare sunt: analiza economico-statistică, factorială și de comportament, precum și investigarea sociologică și testarea psihologică.

Suportul documentar al cercetării a fost constituit din studiile efectuate în cadrul proiectului de cercetare, din rapoartele de competitivitate ale Forumului Economic Mondial, Biroului național de statistică, din sondajele promovate la întreprinderile din regiunea de nord și de centru a Republicii Moldova, din interpretările personale ale autorilor monografiei.

Prin recurs la analiza cantitativă a pieței muncii, cercetările au ajuns la rezultate relevante și extrem de utile pentru sporirea competitivității economiei naționale în baza apelării la metoda managementului strategic.

Monografia cuprinde cinci capitole, iar la sfârșitul fiecărui capitol au fost trase anumite concluzii și recomandări, a fost prezentată bibliografia.

În contextul celor prezentate mai sus, precizăm că această cercetare s-a bazat pe consultarea literaturii de specialitate din țară și străinătate, pe aprofundarea unor

teorii normative și testarea unor ipoteze. Prin abordarea unor probleme și dintr-o perspectivă interconexă, am căutat să pătrundem în esența fenomenelor analizate, ținând cont de contextul social și economic, în care acestea se situează.

Drept urmare, concluzionăm că unii agenți economici din țara noastră consideră competitivitatea, dezvoltarea capitalului uman, managementul strategic, marketingul personalului o contradicție de termeni.

În activitatea de cercetare, a fost studiată suplimentar literatura economică de specialitate, sistemul legislativ național și internațional care reglementează activitatea în domeniu, site-uri specializate, date statistice, materiale informaționale ale diferitelor organisme de specialitate, ale administrației publice, rapoartele unor organisme europene, internaționale (UNESCO, OECD, Consiliul Europei, FMI, UNCTAD, Institutul Național de Statistică din România, Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, Banca Națională a Moldovei, Expert Grup) și cele ale autorităților publice, tratate, studii și materiale care au făcut obiectul unor conferințe sau simpozioane științifice, în scopul completării cercetărilor efectuate anterior.

Cercetarea respectivă a contribuit la determinarea interdependențelor și explicarea conexiunilor, dintre competitivitatea regională și dezvoltarea capitalului uman care reprezintă obiectivul central al acestei cercetări.

Investigațiile potențialului uman, ale căror rezultate sunt prezentate în lucrare, au fost efectuate într-o serie de întreprinderi ale orașului Bălți, Republica Moldova: SA „Combinatul de pâine”, SA Fabrica de Confecții „Bălțeanca”, SA „Rada”, SA „Combinatul de produse alimentare”, SA „Produse cerealiere”, SA „Barza Albă”, SA „Basarabia Nord”, SA „Incomlac”, SA „Floarea Soarelui”, II „Fashion Group”, SA „Mioara”, SRL „Rusnac-Moldaqua”.

Cuvinte-cheie: managementul strategic al potențialului uman, strategiile dezvoltării potențialului uman, instruirea orientată spre piață, cultura organizațională, competitivitatea personalului, marketingul intern al personalului, politica de personal, bugetul de personal.

CAPITOLUL I. CONCEPTUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL POTENȚIALULUI UMAN

(autor – Irina MOVILĂ)

1.1. Conținutul, principiile și metoda managementului strategic al potențialului uman

Managementul strategic, ca unul din direcțiile de management, a fost format la mijlocul secolului XX ca o reacție la schimbările din viața socio-economică a societății. Economia dinamică a creat condiții dure pentru agenții economici, în rezultatul cărora, managementul de vârf a fost nevoit să se gândească la perspectivele de dezvoltare a întreprinderilor. În condițiile de concurență, cu o schimbare rapidă a structurii pieței, schimbarea partenerilor de afaceri, a furnizorilor și gusturilor clienților, societățile de administrare trebuie să-și concentreze atenția nu numai asupra stării interne a afacerii, dar să-și orienteze atenția și asupra mediului extern. În prezent, companiile nu pot funcționa bine, concentrându-se în principal atenția asupra problemelor actuale, asupra problemelor interne asociate cu utilizarea mai eficientă a resurselor de muncă și a materiilor prime în activitatea curentă.

Organizațiile de succes tind să se mențină pe piață și să crească afacerea lor, adaptându-și potențialul intern la cerințele externe. Anume accelerarea schimbărilor în mediul extern, apariția unor noi cereri și schimbarea gusturilor consumatorilor, creșterea concurenței pentru resurse limitate, integrarea și internaționalizarea afacerilor, dezvoltarea rețelelor de informații au condus la nevoia de management strategic.

Actualitatea abordării strategice a managementului pentru business-ul contemporan este susținută de mai mulți oameni de știință, străini și autohtoni, cum ar fi: R. Acoff, K. Bouman, P. Doilli, R. Daft, R. Caplan, B. Carloff, A. Constantinescu, A. Istocescu, D. Norton, O. Nicolescu, C. Russu, R. Fathutdinov. În domeniul managementului strategic al personalului o mare atenție se acordă cercetătorilor din Germania (H.-F. Akermann, V. Fake, R. Marr), din Elveția (M. Hilb), SUA (L. Berd, I. Mesholam, P. Boxall, M. Divann, S. Fombrun, N. Tichi), Austria (V. Elix).

Esența managementului strategic constă în activitatea de alegere a sferei și sistemului de acțiuni pentru realizarea scopurilor de lungă durată a organizației, în condițiile schimbării permanente a stării din mediul extern.

Fondatorul direcției strategice în societatea mondială de management, pe bună dreptate, este numit profesorul institutului tehnologic Karneghi, Igor Ansoff. Opiniile sale cu privire la perspectivele pentru activitățile de management din SUA au fost prezentate în „Firmele viitorului” [1, p. 162]. Ansoff a analizat conținutul acelor termeni, cu care se vor ciocni conducătorii de mâine. El a presupus că întrebarea principală este cum să utilizeze în mod eficient instrumente puternice oferite de tehnologii pentru a atinge obiectivele întreprinderii. Ansoff a pornit de la faptul că, în afară de problemele de supraveghere, integrare și coordonare a operațiunilor interne, managerii trebuie să monitorizeze noi oportunități externe de afaceri și tendințe.

A. Tompson și A. Striklend și-au îndreptat atenția asupra viziunilor strategice: „O viziune strategică bine gândită pregătește compania pentru viitor, stabilește tendințele de dezvoltare timpurie și definește intenția companiei de a lua poziții concrete în afaceri. Totodată, viziunea strategică – vederea în perspectivă a direcției de

dezvoltare a organizației, este baza conceptuală a ceea ce organizația încearcă să facă și să realizeze” [41, p. 44].

După R. Daft managementul strategic reprezintă setul de decizii și acțiuni folosit pentru formularea și implementarea strategiilor și planurilor, set care poate deveni o bună corelație din punctul de vedere al competitivității, între organizație și mediul său, care să permit îndeplinirea obiectivelor organizaționale.

Savantul român C. Russu definește managementul strategic ca un proces prin care managementul de vârf al organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite [24, p. 88].

A. Istocescu consideră ca managementul strategic este una dintre formele de conducere moderne, axată pe schimbările și modificările ce trebuie operate în cadrul organizației și în interacțiunile acesteia cu mediul în care funcționează, pentru a evita producerea unor situații în care bunuri și servicii oferite de organizație, fabricația și vânzarea acestora, întreaga activitate desfășurată să devină depășite, în neconcordanță cronică, în raport cu schimbările produse [17, p. 26].

Conform lui A. Constantinescu, managementul strategic se referă la procesul prin care managerii stabilesc direcția de evoluție pe termen lung a organizației, stabilesc obiectivele de performanță specifice, elaborează strategii pentru asigurarea atingerii acestor obiective – luând în considerare variate circumstanțe interne și externe – și întreprind realizarea planului de decizii și de acțiuni ales [13, p. 23].

În general, managementul strategic este procesul dinamic care cuprinde cinci elemente, legate logic între ele (figura 1.1.1).

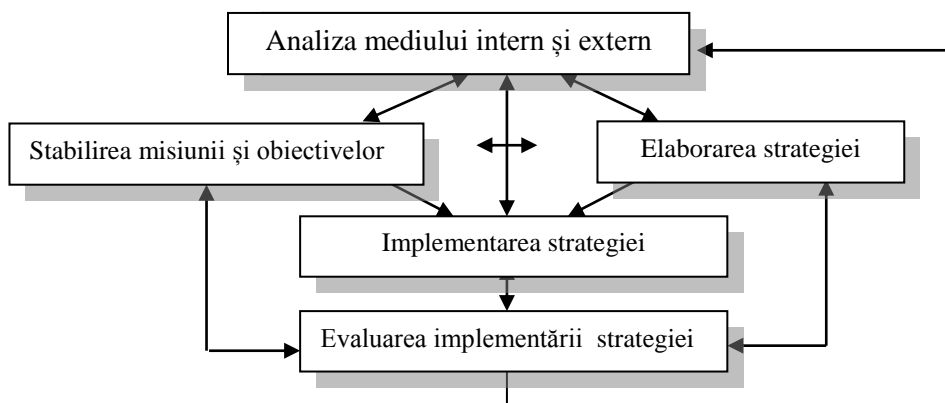


Figura 1.1.1. Modelul managementului strategic [29, p. 39]

Astfel, managementul strategic prezintă un proces de formare a strategiei organizației, care permite dezvoltarea durabilă a organizației.

Literatura de specialitate cuprinde un mare număr de interpretări date termenului de strategie (tabelul 1.1.1).

Tabelul 1.1.1

Definirea strategiei conform savanților

Savantul	Anul definirii	Definirea strategiei
A. Chandler	1962	determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei organizații, adoptarea cursului de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor
I. Ansoff	1965	axa comună a acțiunilor organizațiilor și produselor/piețelor ce definesc natura esențială a activităților economice pe care organizația le realizează sau prevede să o facă în viitor strategia cuprinde patru componente: <ul style="list-style-type: none"> • <i>vectorul de creștere geografică</i>, bazat pe cuplul produs/ piață, care precizează orientarea și mărimea activităților viitoare ale organizației; • <i>avantajul competitiv</i>, care se referă la câștigarea unei poziții competitive mai puternice, prin identificarea proprietăților fiecărui cuplu produs/piață; • <i>sinergia utilizării resurselor organizației</i>; • <i>flexibilitatea strategică</i>, bazată pe resurse și competențe transmișibile de la un domeniu de activitate la altul.
K. Andrews	1971	sistemul de scopuri și obiective, de politici și de planuri pentru atingerea acestor obiective, exprimate într-o manieră care să contribuie la definirea sectorului de activitate în care se află organizația sau în care acceptă să intre, ca și a tipului de organizație care dorește să devină
G. Hofer, D. Schendel	1978	structura fundamentală a repartizării resurselor prezente și prevăzute și interacțiunea cu mediul care indică modul în care își va atinge obiectivele
B. Quinn	1980	un model sau un plan care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației, politicile și programele sale
H. Mintzberg	1987	Tratează strategia în cinci moduri: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategia ca plan</i>, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune, o linie directoare sau un set de linii directoare pentru a soluționa o situație • <i>Strategia ca tactică</i>, manevră, aplicată în scopul dejucării intențiilor concurenților sau oponentilor • <i>Strategia ca model</i>, stabilește o suită de acțiuni în plan comportamental, deoarece strategia rezultă din acțiunile oamenilor și nu din intențiile lor. • <i>Strategia ca poziție</i>, care specifică modalitățile de identificare a locului pe care-l ocupă organizația în mediul său, cel mai adesea pe piață • <i>Strategia ca perspectivă</i>, care implică nu doar o poziționare pe piață, dar și o modalitate proprie de a percepe mediul extern
O. Nicolescu	1999	ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației
T. Zorleanțan, E. Burduși, G. Căprărescu	1998	știința și arta de a stabili obiectivele generale ale organizației pe termen mediu și lung și de a formula opțiunile de acționare pentru atingerea acestora, ținând seama de toate resursele existente, în vederea adaptării eficiente a organizației la cerințele mediului ambiant în care acționează

Sursa: [17, p. 4]

În același timp, atât autorii străini, cât și cei autohtoni acordă mai multă atenție problemelor de management strategic al resurselor umane. Un aport considerabil la elaborarea acestei probleme îl aduce profesorul elvețian Martin Hilb. El a susținut că efectivă nu poate fi decât o strategie care să ia în considerare caracterul schimbărilor petrecute în mediul extern. În același timp, caracterizând practica firmelor străine în condițiile contemporane de risc și incertitudine, M. Hilb atenționează asupra problemelor de management al personalului, zicea că multe întreprinderi de astăzi, care s-au confruntat cu dificultăți mari, tind să se concentreze asupra unor astfel de măsuri în ceea ce privește personalul care au efecte doar de moment, și, prin urmare, efectul nu este complet.

Potrivit oamenilor de știință și managerilor practicieni, baza managementului strategic este omul și potențialul său. Valoarea potențialului uman ca factor strategic de succes a întreprinderilor și organizațiilor crește odată cu mărirea vitezei schimbărilor care au loc în viața economică, tehnico-științifică și socială a societății.

Conceptul de management strategic al potențialului uman e relativ nou, iar această abordare va armoniza multe aspecte de gestionare a personalului, axate pe stimularea și motivarea forței de muncă a angajaților cu obiectivele pe termen lung ale organizației cu caracter social și industrial.

Managementul strategic al potențialului uman al organizației este conducerea formării unui colectiv de muncă competitiv, bazat pe schimbări actuale și viitoare în mediul său extern și intern, care permite organizațiilor să supraviețuiască, să se dezvolte și să-și atingă obiectivele pe termen lung.

Managementul personalului în secolul XXI presupune managementul strategic al personalului în condițiile unei culturi organizaționale eficiente, ceea ce a condiționat accentuarea atenției managerilor asupra problemelor de formare a culturii organizaționale eficiente la întreprinderile din Republica Moldova. Conducătorii contemporani tratează cultura organizațională ca un instrument strategic important, care permite orientarea tuturor compartimentelor la scopurile generale: a mobiliza inițiativa colaboratorilor, a perfecționa comunicarea între ei.

Managerii practicieni deseori întrebă:

1. Unde se află acum organizația și personalul ei?
2. În care direcție ar trebui să se dezvolte personalul în conformitate cu strategia organizației?
3. Ce trebuie de făcut pentru ca personalul să fie capabil să îndeplinească noile sarcini ale organizației?

Conceptul de management strategic al personalului se bazează pe prognoze profunde cu privire la dezvoltarea organizației și mediul ei. Crearea teoriei de management strategic al resurselor umane este deosebit de importantă și actuală, deoarece pe baza ei este posibilă crearea a unei economii competitive în condițiile concurenței sporite și internaționalizarea producției.

De aici deducem și scopurile managementului strategic al personalului:

1. Asigurarea personalului organizației în perspectivă.
2. Regularea nivelului de remunerare a muncii, suficient pentru recrutare, menținere și motivarea personalului la toate nivelurile organizaționale.
3. O prioritate înaltă a dezvoltării liderismului la funcțiile-cheie.

4. Furnizarea de programe de formare și de dezvoltare eficiente pentru a îmbunătăți abilitățile întregului personal și formarea unei dinamici interne ridicate ale personalului.
5. Dezvoltarea unor sisteme eficiente de comunicare între veriga de conducere și alți lucrători, între departamente și secții.
6. Stabilirea unor mecanisme de combatere a efectelor psihologice de percepere a schimbării strategice.

Principiul de bază al managementului strategic al resurselor umane constă în crearea posibilităților pentru realizarea efectivă a potențialului intelectual și de muncă al lucrătorilor întreprinderii. Managerii practicieni tot mai des se ciocnesc cu problema scăderii rezultatelor economice și financiare ale activității întreprinderii, obținute ca urmare a formării neefective și folosirea nerațională a capitalului uman. În rezultatul dezvoltării problemelor întreprinderii, pe de o parte, nu se obține tot profitul din activitatea de producție, iar, pe de altă parte pierde, lucrătorii calificați, care găsesc posibilități și cereri alternative de muncă, propun pe piață potențialul lor concurenților [7, 23, 26, 29].

În legătură cu aceasta, managementul organizației acționează asupra schimbării potențialului lucrătorilor și asigură un control permanent asupra stării și dinamicii mediului extern.

În interiorul organizației, aplicarea managementului strategic al personalului permite obținerea efectului sinergetic. Oamenii de știință susțin că pentru obținerea efectului sinergetic este necesară respectarea următoarelor condiții:

- Dezvoltarea sistemului de adaptare la piața de muncă internă și externă;
- Existența unui sistem flexibil de organizare a muncii;
- Folosirea sistemelor de remunerare, bazate pe principiile de calculare a contribuției personale și a nivelului de competență profesională a fiecărui angajat (și, prin urmare, ar trebui să se acorde o atenție deosebită evaluării și remunerării salariaților);
- Nivelul înalt de participare a lucrătorilor și a grupurilor de lucru la discutarea problemelor și luarea deciziilor de conducere;
- Delegarea împuternicirilor subordonaților, ceea ce reprezintă un principiu important și, în același timp, dificil de management al personalului;
- Operarea unui sistem extins de comunicare, care este un factor de integrare a întregului model de management strategic al resurselor umane.

Pentru ca să se realizeze cu succes activitatea în viitor, managementul strategic este chemat să stabilească corect prioritățile în prezent. De aici, reiese contradicția în interacțiunea dintre subiectul și obiectul de management.

Orientând activitatea într-o perspectivă de lungă durată, managementul strategic generează strategia de dezvoltare a afacerilor. Pentru a pune în aplicare strategiile adoptate, este necesar de a face modificările necesare în sistemul de conducere, în formarea portofoliului de afaceri (gama de produse) și să pregătească specialiști.

Este însă cunoscut că inovațiile întâlnesc rezistență din partea personalului [29, p. 126].

Angajații companiei, care sunt obișnuiți cu locul de muncă, volumul lucrărilor efectuate, tehnologie și tehnică, de regulă, nu doresc să schimbe cursul obișnuit al activității de muncă. În plus, generalizând schimbările strategice, managementul presupune instruire suplimentară, recalificarea specialiștilor sau selectarea de noi angajați.

Aceasta este însoțită și de o tensiune psihologică ce apare între personal și management. Instruind lucrătorii, efectuând investiții, este necesar de a obține acordul salariaților de a lucra în organizația dată câțiva ani. Lucrătorul care a obținut o instruire corespunzătoare, având experiență suficientă și fiind format ca specialist competitiv atrage atenția concurenților. Și dacă el nu este adeptul organizației, el poate să-și schimbe locul de muncă, iar întreprinderea pierde investițiile în instruirea lui.

Cu alte cuvinte, managementul strategic al personalului, în condițiile relațiilor de piață, se confruntă cu următoarele probleme:

- Formularea strategiei de dezvoltare eficientă a personalului, care să fie coordonată cu strategia de dezvoltare a business-ului.
- Asigurarea de sprijin personalului în schimbări strategice, minimizând rezistența și folosind la maxim potențialul lucrătorilor.
- Evidențierea potențialului de calificare și profesional, necesar pentru realizarea strategiei de business, pentru a fi aplicat la maxim și pentru a fi transformat în capital uman.
- Formarea unui personal competitiv, unindu-l în echipa de realizare a scopurilor strategice ale întreprinderii.
- Educarea personalului în spiritul angajamentului față de organizație, pentru a justifica investițiile în dezvoltarea potențialului.

Managementul strategic al personalului evidențiază posibilitățile potențiale ale lucrătorilor pentru aplicarea mai rațională a posibilităților umane în activitatea de producție. Potențialul uman nu este limitat, el are posibilitatea de a se ridica în rezultatul instruirii, se acumulează în experiența firmei (capitalul uman) și se reproduce [27, 32].

Problema constă în folosirea deplină a potențialului uman, transformându-l în capital uman al întreprinderii. Pentru aceasta este necesară studierea detaliată a sistemului de motivare aplicat la întreprindere, pentru a evidenția factorii motivatori și demotivatori și de a determina nivelul de influență asupra activității de muncă a lucrătorilor întreprinderii.

La momentul actual, este greu de a da o determinare exactă managementului strategic al personalului și de a-l separa de managementul resurselor umane. Savantul moldovean A. Bîrcă în lucrarea sa „Managementul resurselor umane” face comparație între managementul personalului și managementul resurselor de muncă dându-i prioritate ultimului.

Noi, în lucrarea noastră, facem comparație între managementul resurselor de muncă și managementul strategic al potențialului uman, care ne-a permis să evidențiem câteva trăsături, care sunt prezentate în tabelul 1.1.2.

Analizând tabelul 1.1.2, putem concluziona că managementul strategic al capitalului uman este o funcție specifică a managementului, obiectul principal al căreia este ființa umană, potențialul său intelectual și de muncă, cunoștințele, valorile, nevoile, experiența, capacitățile. Prin urmare, conceptul modern de gestionare a personalului se bazează pe principiile și metodele de guvernare democratică, în care prioritate se acordă persoanei, individului, dezvoltării potențialului său.

Trebuie de menționat că în literatura științifică se întâlnesc diverse determinări ale „persoanei” și esența ei în organizație: factor uman (D. Niustrom, K. Devis, G. Salvendi), resursă umană (A. Bîrcă, E. Radu, P. Juravleov), capital uman (V. Spivac, R. Marr), potențial uman (O. Vihanschi, F. Lyutens).

Tabelul 1.1.2

Caracteristica comparativă între managementul strategic al potențialului uman și managementul resurselor umane

Aspecte-cheie	Managementul strategic al potențialului uman	Managementul resurselor umane
Lucrătorii companiei	- lucrători, care sunt „baza” organizației, fundamentul ei	- una din „resursele” care este necesară pentru atingerea scopurilor întreprinderii
Sistemul de conducere	- scopuri, strategii, inovații, delegarea maximă a funcțiilor	- obligații funcționale, instrucțiuni, sarcini, reguli, proceduri
Evaluarea	- autocontrol	- control administrativ
Stilul de conducere	- democratic	- autocrat
Orientarea în lucrul cu oamenii	- accent pe dezvoltarea potențialului uman în corespundere cu cerințele conjuncturii de piață	- accent pe obținerea rezultatului din muncă, ridicarea sistematică a calificării
Factorul timpul	- perspectivă de lungă durată	- perspectivă de scurtă durată
Prioritatea scopurilor	- dezvoltarea colaboratorilor organizației, formarea „echipei” care este devotată organizației	- obținerea profitului în baza utilizării mai eficiente a resurselor de muncă
Indicatorii managementului eficient	- competitivitatea personalului, - satisfacerea cerințelor, - implicarea și satisfacerea din muncă, - rezultatele finale ale activității, - realizarea strategiei întreprinderii	- productivitatea muncii - calitatea lucrului îndeplinit - îndeplinirea exactă a sarcinilor

Sursa: [25, 41, 43]

Definiția de „*factor uman*” egalează persoana cu alți factori de producție, care, în opinia noastră, în condițiile actuale este considerat insuficientă, deoarece persoana, spre deosebire de alți factori de producție, are diferențe fundamentale. De exemplu, este imposibil de determinat exact ce rezultat va fi obținut în urma utilizării abilităților, capacităților umane. Prin urmare, o persoană în organizație nu poate fi considerată drept un factor, de rând cu alți factori de producție, cum ar fi capitalul sau finanțele.

„*Resursele umane*” trebuie, de asemenea, să fie clarificate, deoarece resursele sunt de obicei, limitate și în fața organizației există problema utilizării raționale a lor. Nu este corect uman să folosim om ca o resursă. Pe de altă parte, știința nu a stabilit încă limitele capacității umane, cu alte cuvinte capacitatea umană nu este limitată și în cazul dezvoltării ei în cadrul întreprinderii, efectul nu poate fi prevăzut.

„*Capitalul uman*”, după determinarea lui V. Spivac, „...format în rezultatul investiției și o anumită rezervă de sănătate acumulată, de cunoștințe, deprinderi, capacități, motivație, care se folosește într-un anumit domeniu de reproducere socială, promovează creșterea productivității muncii și influențează, prin urmare, creșterea veniturilor persoanei” [40, p. 31].

Capitalul uman reprezintă definirea mai acceptabilă a individului în cadrul organizației, așa cum este indicat de către oamenii de știință: R. Marr, V. Spivac, etc. Măsurarea capitalului uman se face, de obicei, în formă de bani, deși nu exclude și caracteristicile psihologice și morale. În limitele teoriei capitalului uman se evidențiază următoarele caracteristici:

- Capitalul uman este condiția de bază a creșterii economice;

- Formarea capitalului uman necesită din partea persoanei și din partea întregii societăți anumite cheltuieli;
- Capitalul uman, sub formă de deprinderi și capacități, reprezintă o anumită rezervă, adică, are capacitatea de a se acumula;
- Investițiile în capitalul uman asigură proprietarului obținerea în viitor a unor venituri mai înalte;
- Investițiile în capitalul uman au un efect economic și social considerabil după volum, durată în timp;
- Capitalul uman se deosebește de capitalul fizic – el este inseparabil de persoana vie [40].

În același timp, capitalul este capabil atât de a se acumula, cât și de a se consuma, ceea ce poate fi spus, probabil, cu privire la finanțele companiei sau mijloacele fixe productive, care transferă valoarea lor produsului nou fabricat treptat, pe măsura uzurii. Capacitățile umane nu se uzează, dimpotrivă, se acumulează și se dezvoltă, transmitemându-se din generație în generație de muncitori. Odată cu dezvoltarea eficientă a potențialului uman, poate și trebuie să fie transformat în capital uman al întreprinderii.

Pentru managementul strategic, cel mai potrivit, în opinia noastră, este *potențialul uman*, pentru că această definiție orientează managementul spre perspectivă, spre om, potențialul său intelectual, de afaceri și de muncă, personalitatea lui, presupune identificarea abilităților ascunse ale oamenilor, care sunt punctele forte și posibilitățile organizației care determină, în cele din urmă, competitivitatea companiei în viitor. Potențialul uman este în vizorul multor oameni de știință: P. Duker, F. Lyutens, O. O.Vihanschi, O. Nicolescu, V. Băcanu etc., care recunosc că nu este suficient de a conduce personalul azi, este necesar, de asemenea, de a acorda atenție dezvoltării potențialului uman, pentru a asigura competitivitatea întreprinderii în viitor.

Din punctul de vedere al managementului strategic, potențialul este rezerva de oportunități de a efectua anumite funcții, în condiții favorabile de dezvoltare a abilităților, de a le duce spre competențe și aptitudini. R. Haggart analizează potențialul uman ca un produs al inteligenței la dinamica de personalitate. În același timp, inteligența este abilitatea de a pune și de a rezolva probleme. Dinamica, ca o pătrundere vitală, energie și perseverență, se manifestă printr-un efort de supraviețuire [40, p. 65].

În pofida determinărilor variate și a componenței, potențialul uman trebuie analizat, după părerea noastră, în trei conținuturi, legate între ele și care se completează: intelectual, de calificare și psihofiziologic.

Potențialul intelectual include dorința de cunoștințe, capacitatea de a analiza situația și de a lua decizii în situații critice. În cele din urmă, el creează potențialul pentru dezvoltarea umană. Aici ar trebui să se includă capacitatea de a stabili relații logice între cauză și efect, între factorul de influență și indicatorii rezultativi.

Potențialul de calificare (profesional) include capacitatea de a pune în aplicare cunoștințele teoretice creând, în același timp, experiența de muncă. Potențial de calificare stabilește *competența* angajatului, a specialistului. Deprinderile, obținute în procesul muncii, sunt capabile de a se acumula și de a se dezvolta. Înainte, în sociologia muncii, se examina categoria potențialului de muncă, care determina posibilitatea și eficiența participării oamenilor în activitatea economică. Această categorie ÎNSĂ includea câteva caracteristici profesionale și de personalitate ale lucrătorului, care îi determinau „profilul” [42, p. 92].

Potențialul psihofiziologic include caracteristicile omului ca personalitate. Aici ar trebui de atribuit calitățile de lider și social-psihologice, cum ar fi capacitatea de a comunica cu oamenii și de a găsi un limbaj comun cu ei, capacitatea de a evita conflictele cu oamenii și de a recunoaște propriile greșeli, capacitatea de a se adapta la o nouă echipă, sociabilitate. Potențialul psihofiziologic implică potențialul de comunicare, leadership, moral, precum și sănătatea fizică, rezistența, capacități înzestrate de natură.

Potențialul uman are o serie de particularități. Acest lucru este, în primul rând, un potențial nelimitat, fără limite prognozate de dezvoltare, potențial unic, dificultate unic și imposibilitate de a modela comportamentul, atât a individului, cât și a grupului. O altă particularitate este aceea că necesitatea învățării continue și activizarea posibilităților artistice se referă nu doar la unii lucrători în parte, dar la colectiv, care constituie personalul întreprinderii.

Caracteristicile potențialului uman care pot fi analizate în cadrul întreprinderii și care formează elemente potențialului uman sunt prezentate în tabelul 1.1.3.

Tabelul 1.1.3

Caracteristicile elementelor potențialului uman

	Indicatorii	Caracteristici analizate
Potențialul intelectual	Coeficientul gândirii analitice	Capacitatea de a stabili relația cauză-efect; capacitatea de a determina influența factorilor asupra indicatorilor rezultativi; capacitatea de a analiza situațiile problematice; capacitatea de a elabora soluții alternative; capacitatea de a prognoza și a prevedea evoluția problemelor.
	Coeficientul calității de afaceri	Simțul afacerii (capacitatea de a prevedea, prognoza); soluționarea strategică a problemelor; capacitatea de a duce un dialog constructiv; reacție rapidă la schimbările externe.
	Coeficientul nivelului de educare	- nivelul calificativ de educare; - nivelul informativ de educare (cunoștințe și capacitatea de a lucra cu calculatorul, cunoașterea tehnologiilor informaționale și a programelor speciale); - nivel lingvistic de educare (posedarea limbii de stat, cunoașterea și capacitatea de comunicare în limbi străine, după caz); - îmbogățirea cunoștințelor în perspectivă (planificarea studiilor în universități, participarea la seminare pentru schimb de experiență, discuții pe întrebări problematice); - nivelul autoinstruirii (citirea literaturii de specialitate familiarizarea cu noile acte legislative, urmărirea inovațiilor aplicate de concurenți).
	Coeficientul capacităților inovatoare	- capacitatea de a formula idei și de a propune ceva nou; - capacitatea de a gândi creativ; - tendința de perfecționare, modernizare, ușurarea muncii; - capacitatea de a elabora decizii nestandard; manifestarea inițiativelor.
Potențialul de calificare	Coeficientul corespunderii profesionale	Se determină prin compararea cerințelor cu natura muncii îndeplinite (funcția deținută).
	Coeficientul vechimii în muncă	Presupune calcularea pentru fiecare categorie de personal și, în particular, pentru colaborator după următoarea formulă: $k_{VM} = 2 * \left(\sum \frac{NR.ANILOR/LUCRATI/ÎN/FUNCT./DATA}{VECH.GEN.DE.MUNCĂ.LA.INTREPRINDERE} / NR.PERS. \right) \leq 1$

	Evaluarea rezultatelor muncii	<p>Pentru <i>manageri</i> este necesar de a analiza indicatorii în corespundere cu funcțiile îndeplinite, adică: 1) capacitatea de a planifica în mod rațional activitatea întreprinderii (compartimentelor, secțiilor); 2) capacități organizatorice: capacitatea de a organiza oamenii, de a forma echipa; 3) capacitate de motivare a lucrătorilor prin stimularea muncii, lauda materială și morală și capacitatea de aplicare a metodelor social-psihologice de acțiune asupra colaboratorilor; 4) comunicarea și delegarea responsabilităților; 5) capacitatea de a monitoriza subordonații în taină, a da posibilitate pentru autocontrol.</p> <p>Pentru <i>specialiști</i> evaluarea rezultatelor muncii trebuie realizată în corespundere cu obligațiile îndeplinite. Caracteristicile analizate: productivitatea muncii; dificultatea muncii; calitatea muncii îndeplinite; termenele de îndeplinire a muncii; eficiența lucrului îndeplinit;</p> <p>Pentru <i>muncitori</i> evaluarea rezultatelor muncii trebuie realizată în limitele următorilor indicatori: productivitatea muncii; indicatorii utilizării timpului de muncă; randamentul anual al unui lucrător; coeficientul defectelor.</p>
Potențialul psihofiziologic	Indicatorii capacității spre liderism	Se determină prin testare
	Indicatorii adaptării psihologice	Se determină prin testare
	Evaluarea personalității	Se determină prin testare

Sursa: [36]

Pentru evaluarea nivelului de competitivitate al potențialului uman al întreprinderilor, se propune calcularea coeficientului competitivității, conform formulei adaptate la potențialul uman [36, p. 64]:

$$K_{\rho c} = K_{\rho i} * \alpha_1 + K_{\rho c} * \alpha_2 + K_{\rho p} * \alpha_3$$

unde: $K_{\rho i}$ – coeficientul potențialului intelectual; $K_{\rho c}$ – coeficientul potențialului de calificare; $K_{\rho p}$ – coeficientul potențialului psihofiziologic; $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – ponderea potențialului intelectual, profesional (de calificare) și psihofiziologic, respectiv, pentru fiecare categorie a personalului.

Ponderea dezvoltării tipurilor de potențial la diferite categorii de colaboratori este prezentată în tabelul 1.1.4.

Tabelul 1.1.4
Ponderea elementelor potențialului pentru diferite categorii de personal

Potențialul uman	Semnificația	Ponderea potențialului după categorii de lucrători		
		manageri	specialiști	muncitori
Potențialul intelectual	α_1	0,4	0,3	0,25
Potențialul de calificare	α_2	0,3	0,4	0,5
Potențialul psihofiziologic	α_3	0,3	0,3	0,25
Total	–	1	1	1

Sursa: [36]

Componentele potențialului uman, evident, sunt caracteristice tuturor categoriilor de personal, totuși trebuie determinată prioritatea potențialului pentru fiecare ca-

tegorie de personal, care e necesar a o dezvolta în plan strategic. De exemplu, pentru manageri prioritar strategic trebuie să fie potențialul intelectual, pe când pentru muncitori – cel lucrativ (profesional).

Din cele prezentate în tabel, se poate concluziona că cel mai important pentru manageri este potențialul intelectual și apoi, consecutiv, cel de calificare și psihofiziologic.

Cu toate acestea, punerea în aplicare a potențialului calificativ și psihofiziologic al angajatului este asociat cu declararea unui climat psihologic favorabil în cadrul echipei. Luarea în considerație a factorilor socio-psihologici, reducerea posibilităților de apariție a conflictelor, îmbunătățirea coordonării între angajații companiei, distribuirea corectă a sarcinilor de muncă, sistem clar de promovare în funcție, afirmarea spiritului de ajutor reciproc și sprijin, îmbunătățirea relației dintre manageri și subordonați – toate acestea contribuie nu numai la creșterea productivității muncii, ci și la realizarea optimă a potențialului uman.

Dezvoltarea potențialului uman o vom analiza în trei nivele: individual, în grup și organizațional. La rândul său, dezvoltarea strategică a potențialului uman o vom analiza ca dezvoltarea business-ului (organizațional) prin intermediul dezvoltării potențialului colectivului (de grup) și dezvoltarea potențialului persoanei (individual) prin instruire orientată spre piață. Procesul de pregătire și desfășurare a instruirii orientate spre piață este prezentat în figura 1.1.2.

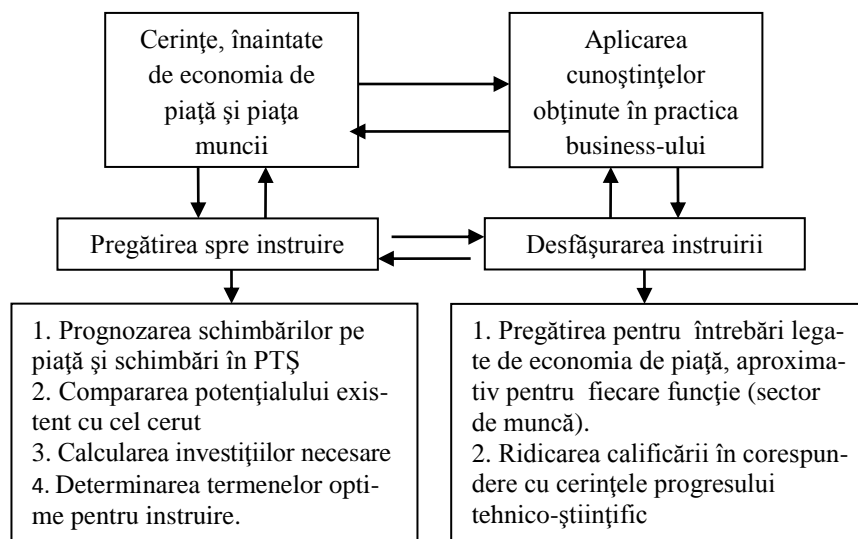


Figura 1.1.2. Procesul de pregătire și desfășurare a instruirii orientate spre piață
(elaborată de autor)

Accentul pe instruirea orientată spre piață este stabilit în conformitate cu cerințele economiei de piață, unde se schimbă rapid situația de pe piața vânzării produselor, schimbarea priorităților pe piața forței de muncă. O astfel de instruire, în opinia noastră, ar trebui să fie strategia de bază pentru construirea potențialului uman al întreprinderii.

Formulăm determinările instruirii orientate spre piață. Instruirea orientată spre piață este instruirea personalului, care se desfășoară în cadrul programului elaborat în conformitate cu cerințele mediului de piață pentru formarea și consolidarea potențialului lucrătorilor și pentru a le aduce corespunderea lor profesională la nivelul de competitivitate.

În practică, managementul strategic al potențialului uman depune eforturi pentru a crea avantaje competitive pentru afaceri și, la rândul său, pentru personal. Modelul strategic de competitivitate a întreprinderii este prezentat în figura 1.1.3.

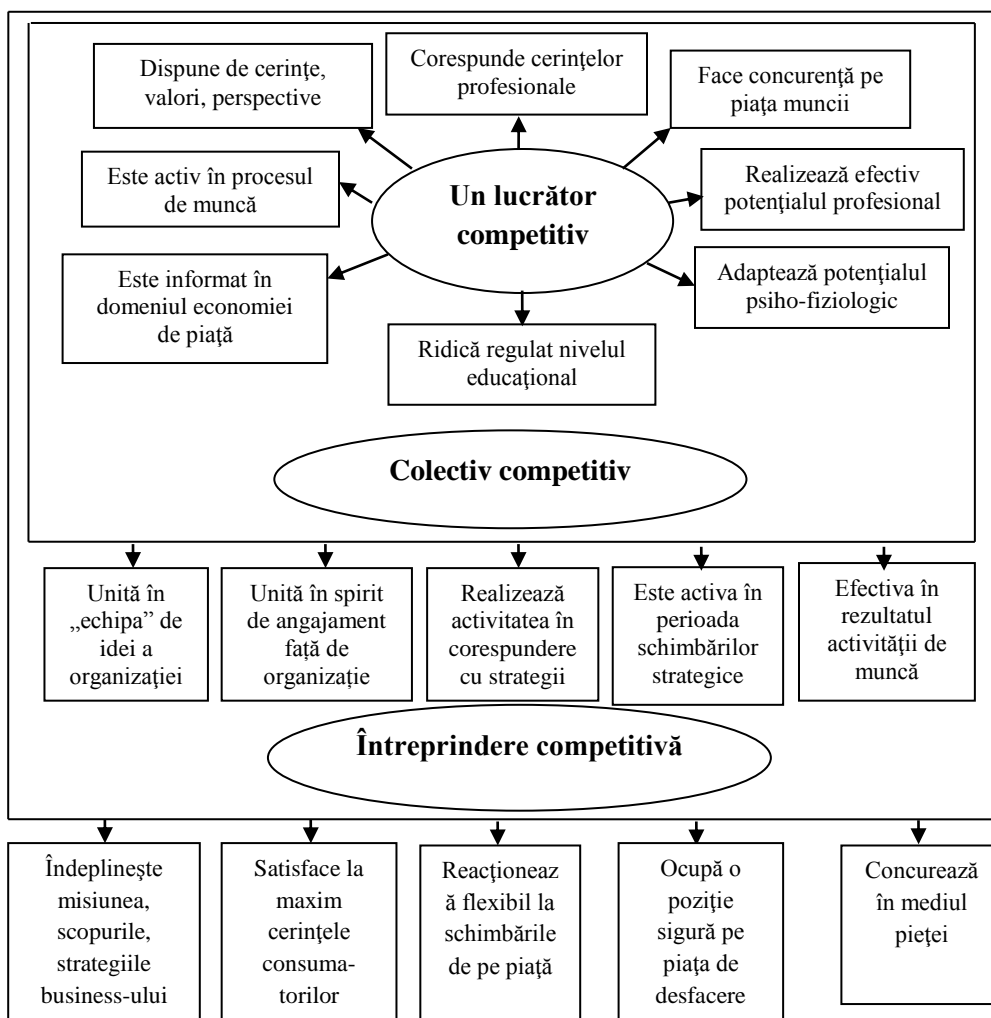


Figura 1.1.3. Modelul strategic al competitivității întreprinderii
(elaborată de autor)

Într-adevăr, un număr tot mai mare de manageri conștientizează că avantajul competitiv al companiei este un avantaj al personalului său față de personalul concurenților. Echipamente, materii prime, tehnologii de producție, finanțe, sunt disponibile, practic, tuturor întreprinderilor, iar un personal competitiv e singurul lucru prin care o companie poate să se diferențieze de alta, ce îi permite de a supraviețui în lupta concurențială, a ocupa o poziție de prestigiu pe piață, de a ieși în rândul liderilor în afaceri.

Suntem de acord cu poziția autorilor ca F. Lyutens, R. Fathudinov, că trebuie să facem deosebire dintre competitivitatea personalului și avantajele competitive ale personalului. Plus la aceasta, mai ierarhice sunt avantajele competitive, deoarece întrecerea concurenților poate fi realizată în cazul în care personalul este înzestrat cu competitivitate (capacitate de a concura în mediul de piață).

Evidențierea avantajelor competitive ale lucrătorilor întreprinderii este condiționată de unele condiții interne și externe [44, p. 206].

Condițiile externe presupun mediul organizațional, atmosfera în grup, atitudinea față de lucru, profesionalismul colegilor. Angajatul care lucrează într-un mediu competitiv va depune eforturi pentru a fi și el competitiv. Cu toate acestea, măsura în care se va încerca să fie competitivă este determinată de valorile acestei organizații, precum și de valorile angajatului.

Avantajele competitive interne (individuale) sunt determinate de caracteristicile ereditare sau abilitățile dobândite de om.

Avantajele competitive ereditare presupun abilități, talent; înclinație pentru acest tip de activitate, condiționat de temperament; capacități fizice. Avantajele competitive dobândite, se caracterizează, în primul rând, prin calitățile profesionale ale angajatului, educația lui, cunoștințe speciale, dorința de autoeducare. De asemenea, actuale sunt inteligența și cultura angajaților; capacitatea de a forma scopuri personale și scopuri ale colectivului; sociabilitate și capacitatea de a controla propriile emoții, comunicabilitate și organizare.

Dezvoltarea potențialului uman prin instruirea orientată spre piață va permite de a evidenția avantajele competitive ereditare, de a dobândi competențele necesare, care formează abilitățile de afaceri ale angajaților, a obține volumul necesar de cunoștințe, în conformitate cu cerințele economiei de piață.

Dezvoltarea eficiență a personalului, la rândul său, contribuie la formarea unui angajat competitiv, a unei echipe competitive și a unei întreprinderi competitive.

Trebuie remarcat faptul că există diferențe în abordările științifice americane și europene cu privire la formarea competitivității: de exemplu, în Statele Unite ale Americii se accentuează atenția asupra competitivității întreprinderilor, iar multe țări europene – asupra competitivității indivizilor, care ar trebui să asigure competitivitatea întreprinderilor și a economiei în ansamblu [9, p. 87]. Nivelul de dezvoltare a abordărilor pentru formarea competitivității și practicilor de management a personalului este extrem de diversificat, iar aceste diferențe se datorează caracterului culturii, predominante în societate, ramură, întreprindere. În opinia noastră, va fi mai adecvată formarea competitivității, începând de la angajați, instruire și dezvoltând colectivul, care va asigura competitivitatea companiei.

Pentru realizarea competitivității personalului, managementul strategic al întreprinderii se bazează pe marketing, care, potrivit oamenilor de știință: B. Băcanu, P. Doili, F. Kotler, J-J. Lamben, în ultima perioadă, devine o substanță de afaceri care pătrunde în toate domeniile de activitate ale întreprinderii. Un astfel de domeniu este potențialul uman.

În același timp, dezvoltarea marketingului contribuie la schimbarea filosofiei de management, trecerea la managementul strategic. Se schimbă condițiile de funcționare a întreprinderii, calcularea dinamismului și a nivelului de influență a mediului extern, și ca răspuns la acest lucru, se dezvoltă funcția de marketing. Astfel, dezvoltarea marketingului, în același timp, conduce la modificări în cerințele de schimbare a conceptului de conducere și capabilitățile de gestionare a cererii de a gestiona – pe nou, cu orientare spre mediu.

În condițiile economice actuale ale activității companiilor și organizațiilor, în stabilirea obiectivelor marketingului potențialului uman sunt evidențiate două principii de bază.

Primul principiu implică analiza sarcinilor de marketing ale potențialului uman la nivel macroeconomic. Scopul unui astfel de marketing – atragerea optimă a potențialului angajaților, prin crearea condițiilor de muncă mai bune, care contribuie la îmbunătățirea eficienței acestuia, dezvoltarea de fiecare angajat a unei atitudini de partener și loialitate față de companie, educația în spiritul angajamentului față de organizație. Acest principiu în interpretare mai largă este conceput pentru gândire de piață, care o distinge de conceptele tradiționale autoritare de gestionare a personalului.

Al doilea principiu presupune analiza sarcinilor de marketing potențialului uman la nivel microeconomic. Astfel, se evidențiază activitățile de management cu privire la formarea și realizarea potențialului uman în cadrul întreprinderii.

În așa mod, marketingul joacă un rol deosebit în managementul strategic, care ies din limitele funcției de vânzare a producției și studierea cererii.

Marketingul personalului, conform opiniilor savanților, include:

- studierea pieței forței de muncă,
- studierea calității candidaților, precum și cerințele și posibilitățile lor;
- influențarea asupra percepției subiective a candidatului a beneficiilor locului de muncă în organizație (publicitatea funcțiilor);
- efectuarea segmentării pieței forței de muncă (ingineri, economiști, lucrători) și selectarea căilor de atragere, formarea de candidați potențiali în rezerva internă a organizației [28, p. 42].

În această ordine de idei, se pot evidenția funcțiile marketingului în managementul strategic al potențialului uman:

- Diagnosticarea mediului extern cu scopul prezentării informației managementului despre dezvoltarea macromediului;
- Analiza pieței muncii cu scopul prezentării recomandărilor managementului în ceea ce privește angajarea și selectarea lucrătorilor, pentru lucrul în întreprindere;
- Prezentarea lucrătorului ca un „produs”, care are o „valoare” – argumentează investițiile în potențialul uman [18].

Studiind funcțiile marketingului în managementul strategic al potențialului uman, trebuie remarcat faptul că activitățile de serviciu ale marketingului au un caracter informațional, pe baza cărora se iau deciziile de management. Prin urmare, la rezultatele cercetărilor de marketing trebuie să fie prezentate următoarele cerințe: actualitate, exactitate.

Este important de menționat că activitatea practică a managementului strategic se axează pe motivarea angajaților drept bază pentru formarea strategiei. Cu toate acestea, înainte de a stabili aspectele motivaționale ale managementului strategic, trebuie de analizat motivele și activitățile motivaționale ale oamenilor într-o organizație.

Pentru a înțelege ce îl motivează pe om în activitatea lui de muncă și pentru a determina caracterul comportamentului lui la locul de muncă, este necesar de a analiza momentele – stimul ale oamenilor și motivele muncii productive.

În literatura de specialitate, motivele stimulente sunt definite ca mijloace sau stimulente, cu ajutorul cărora se realizează corelarea de interese, obiective și acțiuni, și care determină unele persoane să renunțe la obiectivele lor personale și să fie dispuși, mai mult sau mai puțin, să se supună obiectivelor organizației [42, p. 99].

Puterea motivului este determinată de gradul de actualitate al unei sau altei nevoi pentru angajat. Cu cât este mai presantă nevoia unei persoane în consum, cu atât

mai puternică este dorința de a le satisface, și cu atât muncitorul este mai activ. Desigur, persoana, evaluând opțiunile alternative pentru a satisface nevoile, va alege cea mai scurtă și mai ușoară cale spre rezultatul dorit.

Omul de știință american – economistul JK Galbraith se axează pe patru tipuri principale de motive în activitatea oamenilor: de constrângere, de compensare bănească, de solidaritate cu obiectivele organizației și adaptarea obiectivelor organizației la obiectivele proprii. Constrângerea nu este motivul optimal, deoarece implică folosirea forței din partea organizației, grupului, managementului, în timp ce compensațiile bănești sunt una dintre cele mai prioritare motive ale omului.

Există opinii diferite cu privire la activitățile de remunerare a angajaților. De exemplu, susținătorii teoriei relațiilor umane afirmă că recompensa bănească este secundară, că prioritate are satisfacerea nevoilor sociale ale persoanelor [35].

Susținătorii teoriei managementului științific cred că recompensa materială (bănească) duce la creșterea motivației. Frederick Herzberg a ajuns la concluzia că majoritatea oamenilor atribuie remunerarea muncii la factorii igienici ai muncii, asigurând lipsa de nemulțumire.

Behavioriștii cred că banii, în anumite situații, pot servi ca un factor motivant. Potrivit acestora, în anumite condiții de creștere a salariilor se stimulează o creștere a productivității muncii. În același timp, oamenii trebuie să creadă în existența unei legături clare între salariu și productivitatea muncii, în special, în faptul că creșterea productivității va conduce, în mod obligatoriu, la salarii mai mari. Prin urmare, recompensa bănească este un factor motivant, iar dimensiunile sale pot afecta activitatea în muncă atât pozitiv, cât și negativ.

Solidaritatea cu scopurile organizației, după părerea lui JK Galbraith, este, de asemenea, un factor motivator puternic în activitatea oamenilor.

Oamenii la fel pot deservi o organizație, nu din cauză că ei pun scopurile organizației mai sus de propriile lor scopuri, ci pentru că ei speră să le aducă mai aproape, în conformitate cu propriile sale obiective. Participarea la activitățile organizației, în scopul de a adapta scopurile ei la cele proprii este un motiv important – dispozitiv.

În teoria managementului, pot fi întâlnite și alte grupuri de motive ale activității de muncă a oamenilor, care formează în final un sistem unic. De exemplu, Fred Lyutens clasifică motivele în:

- Primare (fiziologice, biologice, înnăscute);
- Generale (motivele sunt înnăscute, însă nu sunt condiționate fiziologic – sunt motivele curiozității, dorința de a manipula, motivul de atașament);
- Secundare – motiv căpătat în urma învățării: motivul puterii (a influența oamenii așa încât ei să-și schimbe comportamentul, să controleze oameni, de a avea puterea asupra altora); motivul realizării (de a acționa mai bine decât concurenții, de a soluționa probleme complicate, de a se descurca ușor cu sarcini complicate); motivul de proprietate (să fii iubit de mulți oameni, să fii acceptat de grup sau echipă, să lucrezi cu oameni care sunt montați sper prietenie și sunt gata spre colaborare), motivul siguranței (de a avea un lucru garantat, a fi protejat de pierderea veniturilor, de a fi protejat de mutilare fizică sau de condiții periculoase de muncă); motivul statutului (de a avea o mașină proprie și de a purta haine corespunzătoare, de a lucra într-o companie de prestigiu și a avea o funcție importantă, de a avea diploma universității corespunzătoare) [38, p. 164].

După părerea lui Fred Lyutens, motivele secundare sunt cele mai importante, și sunt strâns legate de conceptul de învățare a comportamentului uman în cadrul organizațiilor.

Trebuie remarcat faptul că motivele oamenilor nu sunt permanente, ele sunt în permanentă schimbare și dezvoltare. Dinamica motivelor se explic prin nevoile în schimbare permanentă și depinde de diverși factori din mediul extern, și de starea internă psihologică a omului. Factorii interni se adaptează la nivelul vieții omului, la venituri, statut social, aspirații, caracteristici psihologice. Factorii externi reflectă stimularea forței de muncă.

Stimularea muncii este eficientă numai atunci când managementul de top este în măsură să mențină acel nivel de lucru, care corespunde cerințelor moderne și presupune o remunerare corespunzătoare. În acest sens, obiectivul stimulării, în general, nu induce o persoană pentru a lucra, deoarece el este deja motivat pentru a lucra conform nevoilor lui, dar să-l determine să lucreze productiv, mai bine, mai calitativ, decât este prevăzut în sarcinile planificate.

Analizând motivele muncii productive, ne referim la știința de management, care a dezvoltat mai multe teorii de motivare a angajaților, prezentate în figura 1.1.4.

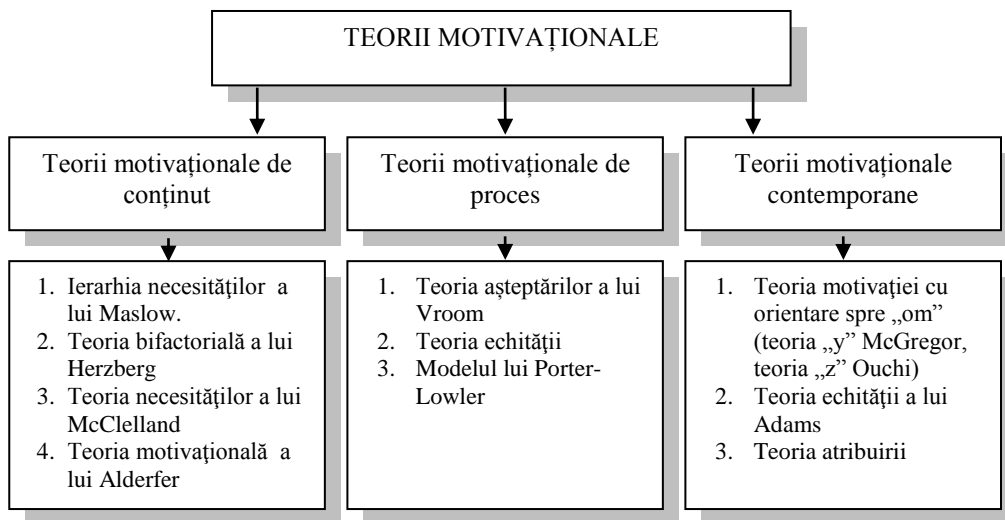


Figura 1.1.4. Teoriile motivaționale

Conținutul Teoriilor motivaționale de conținut vorbesc despre motivele de trezire, care stimulează persoana spre activitatea de muncă. Inițial, a existat afirmația că singurul motiv pentru muncă sunt banii [43].

Însă, teoriile ulterioare de motivare resping prioritatea remunerării bănești în sistemul de motive ale omului și pun accent pe aspectele social-psihologice și caracteristicile personale ale comportamentului organizațional (teorii moderne de motivare).

Teoria de motivare a lui Maslow se bazează pe o ierarhie a nevoilor umane cu evidențierea a cinci nivele, aranjate într-o piramidă. Acestea sunt: nevoi fiziologice; nevoi de securitate fizică și psihică; sociale – implicând nevoia de afecțiune, dragoste, apartenența la grup; necesitatea de respect; necesitatea de autoexprimare, adică necesitatea de a realiza capacitățile potențiale și creșterea lor ca o personalitate. Maslow susține că pentru apariția următoarelor cerințe este necesară realizarea celor ante-

rioare. În același timp, Maslow vorbește despre nevoia dezvoltării potențialului uman, care este în concordanță cu dezvoltarea strategică a personalului.

Critica teoriei lui Maslow se rezumă la faptul că nu se ține seama de diferențele individuale ale oamenilor. De exemplu, satisfăcând nevoia de recunoaștere, persoana, simte, în același timp, necesități fiziologice și de securitate.

Frederick Herzberg în teoria motivațională a identificat două grupe de factori: factori igienici (politica întreprinderii și administrarea ei, supravegherea tehnică, salariul, relații interpersonale cu șeful, condițiile de muncă) și motivatori (realizare, recunoaștere, munca în sine, responsabilitatea, avansarea). Factori de igienă, în opinia lui Herzberg, cauzează nemulțumire la locul de muncă, iar cei motivatori – satisfacție [35].

Teoria lui Herzberg este aproape de teoria lui Maslow, și factorii igienici, după natura lor, corespund nevoilor fiziologice și, parțial, nevoilor sociale în teoria lui Maslow. Cu toate acestea, factorii igienici nu creează motivație pentru munca productivă, ci numai *motivatorii* îi încurajează pe oameni să lucreze activ. Adică, realizare, recunoaștere, efectuarea lucrărilor mai complexe, creative și semnificative, precum și oportunități de promovare pot servi ca motive pentru munca productivă.

Teoria necesităților a lui McClelland se bazează pe trei componente, care după părerea lui motivează oamenii în muncă – este necesitatea de putere, succes și participare.

Teoria a lui McClelland este similară cu teoria lui Maslow, dar primele tratează nevoile pe scară mai largă. De exemplu, McClelland studiază puterea nu numai din punct de vedere administrativ, ci mai degrabă în calitate de lider, ca o acțiune cu inițiativa de a asigura membrii echipei cu toate cele necesare pentru activitatea de succes, ajutor la formarea de încredere în sine și competențe. Persoanele cu necesități de dezvoltare de implicare vor fi atrase de astfel de activități care să fie legate de comunicarea activă, probleme sociale. Prin urmare, comunicarea deschisă și eficiență cu managementul și colegii este un factor motivant important pentru munca productivă a oamenilor.

Teoria necesităților lui Alderfer a fost elaborată în baza teoriei motivației în muncă a lui Maslow și Herzberg [38, p. 176].

Alderfer distinge trei grupuri de nevoi de bază: de existență, de relații și de creștere. Cerințele de existență sunt îndreptate spre bunăstarea fiziologică și supraviețuire, care sunt în concordanță cu necesitățile fiziologice ale lui Maslow și factorii igienici ai lui Herzberg. Nevoile de comunicare accentuează relațiile interpersonale și sociale, care corespund cu necesitatea recunoașterii a lui Maslow. Nevoile de creștere sunt legate de dorința internă a persoanei pentru dezvoltare.

Alderfer, spre deosebire de Maslow, nu stabilește ierarhia apariției necesităților și nici cei doi factori dominanți ai nevoilor ca Herzberg. Alderfer susține că la originea omului și culturii pot determina, ca necesitatea în relații va preceda necesitățile nesatisfăcute ale existenței, și cu cât mai mult este satisfăcută nevoia de creștere, cu atât ea devine mai puternică. Teoria lui Alderfer, în opinia noastră, este cel mai aproape de nevoile umane moderne și poate fi integrată în teoria și practica managementului strategic al potențialului uman.

În teoriile procesuale ale motivației se analizează modul în care oamenii depun efortul pentru a atinge diverse obiective și cum se selectează un anumit tip de comportament. Aceste teorii nu contestă existența unor nevoi, însă ele confirmă că comportamentul oamenilor este determinat numai de ei. Conform teoriilor procesuale ale

motivării, comportamentul angajaților este influențat de percepțiile și așteptările sale, legate de situația dată și posibilele consecințe ale tipului de comportament ales.

Teoria motivațională a așteptărilor a fost formulată de Victor Vroom. El credea că modelele de conținut nu explică în mod adecvat procesele complexe de motivare a muncii.

Atunci când se analizează motivarea de a lucra, teoria așteptării subliniază importanța a trei relații: costurile forței de muncă – rezultate – remunerare și satisfacția recompensei (valență). Puterea motivării, după Vroom, este suma valențelor înmulțit cu așteptarea.

Deși teoria așteptărilor a lui Vroom nu dă o caracteristică exactă a ceea ce îi motivează pe colaboratori, ea ajută la urmărirea relației reciproce dintre scopurile personale ale fiecărui lucrător și scopurile organizației, ceea ce nemijlocit este urmărit de managementul strategic.

Teoria dreptății, a echității, ca o continuare a teoriei așteptării a lui Vroom afirmă că oamenii determină subiectiv relația dintre remunerarea primită de la efortul depus și apoi îl compară cu remunerarea altor oameni care fac lucrul similar. În cazul în care comparația indică dezechilibru și nedreptate, adică omul crede că colegul său a primit pentru același muncă o recompensă mai mare, atunci apare un stres psihologic, care necesită restaurarea dreptății. Oamenii pot restabili dreptatea în mod independent, schimbând nivelul de muncă cheltuită prin reducerea acesteia sau prin intermediul conducerii, încercând de a schimba nivelul de venituri primit. Studiile efectuate confirmă că, dacă oamenii simt că sunt prost plătiți, ei încep să lucreze mai puțin productiv.

Modelul Porter-Lawler combină teoria așteptărilor a lui Vroom și teoria echității. În acest model, sunt prezentate cinci variabile: efort, percepție, rezultatele obținute, recompensa, nivelul de satisfacție. În conformitate cu acest model, rezultatele obținute sunt dependente de eforturile depuse de angajat, de abilitățile și caracteristicile sale, precum și de gradul de conștientizare a rolului său. Nivelul de efort depus va fi determinat prin valoarea remunerației și gradul de încredere că nivelul de efort va conduce, într-adevăr, la un nivel suficient de remunerare. Una dintre cele mai importante concluzii ale lui Porter și Lawler este că munca eficientă, rezultativă duce la satisfacție [35].

Teoriile moderne de motivare prin muncă se concentrează pe om, pe valorile sale, pe montările psihologice și sociale. Aceste teorii pot fi împărțite în două direcții: studierea motivației omului din punctul de vedere al „relațiilor umane” (teoria „y”, „z”, principiile „I” modelul japonez de management) și studiul motivației umane din punctul de vedere al comportamentului organizațional (teoria echității a lui Adams, teoria atribuției).

Unul dintre conceptele cele mai consistente de motivare umană, orientat la consolidarea potențialului uman, este conceptul profesorului de la Universitatea din Michigan D. McGregor, care l-a numit teoria „y”.

În această teorie, se acordă atenție naturii relațiilor în cadrul echipei, creării unui mediu favorabil pentru apariția devotamentului față de organizație, a obiectivelor sale, oferă oportunitate pentru dezvoltarea maximă a inițiativelor, a inventivității și încrederea în sine la realizarea acestora. Drept urmare a teoriei „y”, a fost dezvoltată teoria „z”, lansată de profesorul W. Ouchi de la Universitatea din California, bazată pe studiul experienței japoneze de gestionare a personalului. Caracteristicile distinctive ale managementului japonez, care asigură realizarea potențialului uman, întrunesc astfel de caracteristici: o garanție de muncă pe viață și crearea unui climat

de încredere; prezența constantă a conducerii la locul de muncă, în scopul de a identifica problemele cu care se confruntă lucrătorul la locul de muncă; transparența și valoarea companiei [42, p. 114].

După teoria „z”, fiecare lucrător are o anumită libertate și lucrează independent fără supraveghere. O așa încredere întărește convingerea lucrătorilor în coinciderea scopurilor sale individuale cu cele ale organizației. Anume prin aceasta, după părerea lui Ouchi, se explică nivelul înalt de colectivism, loialitate și productivitate la companiile japoneze.

O abordare similară a gestionării potențialului uman s-a observat în compania IBM. După părerea lui Mercer David, care a lucrat în cadrul companiei date mai mult de 20 de ani, politica de personal în cadrul IBM se bazează pe zece principii, numite „principiile P”. Aici, fiecare începător este considerat ca o investiție de până la 1 milion de lire sterline și se referă, respectiv, la completarea personalului. Ideea de bază a principiilor – un om este averea companiei și este necesar să-l păstreze, să-l dezvolte, să-l remunereze, să-l aprecieze.

Elaborarea teoriei motivaționale a echității în muncă a fost atribuită psihologului social John Stacey Adams [38, p. 182]. Conform acestei teorii, un rol important în realizarea lucrărilor și obținerea satisfacției îl joacă gradul de echitate sau nedreptate, resimțită de lucrători într-o situație concretă în activitatea lor. Adams susține, la fel ca în teoria procesuală a neechității, că nedreptatea apare în situația în care o persoană înțelege că raportul de rentabilitate pe care ea îl primește pentru contribuția sa la executarea de lucrări nu este egal cu raportul corespunzător al altor lucrători. Desigur, evaluarea performanței și feedback-ul în legătură cu activitatea lor și activitatea altora se bazează pe percepțiile subiective ale oamenilor. Iar remunerarea este obținută în diferite tipuri de recompense, cum ar fi plățile în bani, statutul, promovarea pe scara profesională, gradul de interes față de munca în sine.

Continuarea teoriei echității s-a obținut în teoria „atribuției”. Spre deosebire de alte teorii, teoria atribuției reprezintă teoria relației dintre percepția personală și comportamentul interpersonal.

Fondator al teoriei atribuției a fost declarat omul de știință german Fritz Heider. După opinia lui Haider, forțele interne (calității personale) împreună cu forțele externe (de mediu), completându-se reciproc, determină comportamentul uman. El a menționat că aceste determinante ale comportamentului uman sunt percepute, dar nu reale. Adică, oamenii acționează în diferite moduri, în funcție de faptul dacă ei percep atributele interne sau externe și în ce măsură.

Teoria atribuției a fost susținută de câțiva oameni de știință contemporani, printre care au fost Harold Kelly, Bernard Weiner. Kelly presupune că așa parametri cum ar fi acordul, permanența și deosebirea vor influența asupra atributelor stabilite. Bernard Weiner folosește teoria atribuției pentru explicarea motivației realizării, pentru analiza schimbărilor viitoare în executarea lucrului și schimbările în părerile oamenilor despre sine. Weiner a ajuns la concluzia că:

- atribuirea de ghinion reduce frustrarea, cauzată de rezultate negative; iar atribuirea întâmplării fericite diminuează bucuria succesului;
- atunci când omul își atribuie succesul mai mult la factorii interni decât la cei externi, la el apar așteptări tot mai mari cu referire la succesul său de viitor, el demonstrează o mare înclinație spre realizări și își pune scopuri superioare [38, p. 188].

Prima concluzie a lui Weiner poate fi extinsă și putem presupune că atribuirea de ghinion, cauzat, de obicei, de pesimismul omului, de experiența amară, nu numai

că poate reduce stresul, dar, de asemenea, poate fi principala cauză a rezultatelor negative. Pentru ce să mai depunem efort dacă rezultatul va fi negativ? Pe de altă parte, întâmplările fericite pot reînvia omul, până când el va înțelege că succesul adevărat poate fi realizat doar în rezultatul efortului depus. Cu toate acestea, până în acel moment, persoana va fi mulțumită de succesul obținut și va depune eforturi pentru a obține rezultate similare în viitor. Și atunci putem recunoaște drept a fi corectă a doua concluzie a lui Weiner.

În pofida dificultății și a contradicțiilor teoriei atribuției, ea are șanse de a găsi aplicare în activitatea practică a managementului strategic.

Analizând teoriile motivaționale și motivele de muncă productivă, expuse de diferiți oameni de știință, și compararea lor cu principiile de management strategic al resurselor umane, putem concluziona că, în activitatea practică, există nevoia de a adapta sistemul de motivare a angajaților, adoptat de către întreprinderile din Republica Moldova, la schimbarea nevoilor, astfel încât să se obțină cea mai mare și cea mai eficientă utilizare a potențialului uman al companiei.

Scopurile și sarcinile sistemului de motivare a personalului la fiecare întreprindere este diferit, în dependență de conjunctura de piață și scopurile strategice ale afacerii. La fel, ele nu pot fi egale pentru diferite categorii de personal în interiorul întreprinderii. Totuși, poate fi formulat scopul general al sistemului de motivație pentru întreaga întreprindere – sistemul de motivare trebuie să contribuie la realizarea scopurilor strategice ale organizației prin stimularea angajaților pentru atingerea rezultatelor necesare și îndeplinirea misiunii.

Sistemul de motivare există practic la toate întreprinderile. Deși, în majoritatea cazurilor, întreprinderea nu reușește să obțină rezultatele dorite: să ridice productivitatea muncii, să formeze o „echipă”, să utilizeze rațional potențialul intelectual și profesional al lucrătorilor, să formeze la angajați sentimentul de apartenență față de scopurile organizației. Aceasta se explică prin faptul că sistemul de motivare este unul standard pentru tot personalul și nu ia în considerație necesitățile individuale ale fiecărui lucrător.

Or în condițiile schimbărilor strategice, realizate de management cu scopul adaptării afacerii la condițiile schimbătoare ale pieței, necesitățile angajaților trec pe planul doi. În final, motivarea lucrătorilor se rezumă la remunerarea bănească după rezultatele muncii și stimularea morală.

Cu toate acestea însă trebuie de luat în calcul că motivarea nu este tehnologie, proceduri, documente și regulamente, dar este mai mult artă, de aceea trebuie de apelat atât la gândire, cât și la sentimentele lucrătorilor. Experiența celor mai buni manageri occidentali și autohtoni arată că succes nu obțin cei ce doar pun în fața subalternilor sarcini și modalități preferate de a obține îndeplinirea lor, dar are posibilitatea de a interesa, de a stimula, de a reînvia personalul, de a uni sarcinile comune, de a forma echipa cu o gândire unică. În plan strategic, trebuie de motivat lucrătorii în așa mod încât să recupereze investițiile făcute în personal, pe viitor. Pe lângă aceasta, sistemul de motive și stimul ale muncii trebuie să se bazeze pe un anumit fundament – nivel optim al activității de muncă.

Cercetările desfășurate la întreprinderile din regiunea de nord a Republicii Moldova (SA „Combinatul de pîine”, SA „Fabrica de confecții Bălțanca”, SA „Rada”, SA „Combinatul de produse alimentare”, SA „Produse cerealiere”, SA „Barza albă”, SA „Basarabia Nord”, SA „Incomlac”, SA „Floarea Soarelui”) au arătat că sistemul de motivare, aplicat la întreprindere, include elemente tradiționale de stimulare a muncii

lucrătorilor. Motivele prioritare sunt stimularea muncii morale și materiale, despre aceasta au indicat mai mult de 50% din lucrătorii intervievați. Doar 6,5% din lucrători sunt mulțumiți de remunerare, marea majoritate a cărora îndeplinește funcții de conducere. 2,9% din respondenți au răspuns că stimularea materială are o influență negativă nesemnificativ, iar 12,4% din respondenți au spus că acest factor, în general, nu influențează asupra activității de afaceri. 19% din respondenți au vorbit despre influența negativă a factorilor sociali, iar 9.5% din respondenți au răspuns că acest factor nu influențează asupra activității de afaceri. O importanță considerabilă asupra activității de afaceri în muncă o au relațiile de muncă și climatul social-psihologic în colectiv (46,7%), precum și independența în lucru (34,3%) și atmosfera creativă (34,7%).

Deși prioritatea motivelor muncii creative se schimbă în condițiile schimbărilor strategice desfășurate, în rezultatul cercetărilor efectuate, s-a evidențiat că factorul de bază, care influențează asupra rezultativității și eficienței muncii, în condițiile schimbărilor strategice, reprezintă instruirea și dezvoltarea cu scopul ridicării nivelului profesional și calificativ. Despre aceasta au vorbit 66% din lucrătorii intervievați. În același timp, despre evaluarea oportună după rezultate și remunerarea adecvată au menționat 50% din lucrătorii intervievați. Rezultatele cercetării au arătat că, în condițiile schimbărilor strategice, remunerarea bănească conform rezultatelor muncii trece pe planul doi, iar prioritate se acordă instruirii și dezvoltării cu scopul ridicării nivelului profesional și calificativ.

În rândul personalului necalificat, motivul de bază care influențează asupra activității de muncă a fost numit motivul – teama de a nu pierde lucrul. Cercetările au arătat că neprotejați se consideră 40,4% din lucrătorii intervievați, deși mulți dintre ei sunt satisfăcuți de protecția socială, garantată de legislație. De condițiile sanitare și igienice și siguranța în muncă sunt satisfăcuți 32,4% din respondenți, de organizarea muncii și utilizarea tehnică și tehnologică sunt satisfăcuți 26,7% din lucrătorii intervievați.

Tabelul 1.1.5

Motivele muncii productive și prioritatea lor în condiții obișnuite și în condițiile schimbărilor strategice (aspect comparativ)

Motivele muncii productive	În condiții normale de funcționare		În condițiile schimbărilor strategice	
	Prezența (da, nu)	% intervievați din total	Prezența (da, nu)	% intervievați din total
Stimularea materială (mărimea salariului)	Da	87,6	Da	50
Factorii sociali, stimularea morală	Da	90,5	Da	50
Creșterea în carieră și dezvoltarea	Da	78,1	Da	51,9
Liderismul și participarea la decizii	Da	75,2	Da	47,2
Instruire și dezvoltare în scopul ridicării nivelului profesional și de calificare	Da	27,6	Da	66
Relațiile de muncă și climatul social-psihologic în cadrul colectivului	Da	44,3	Da	43,4
Îndeplinirea unei munci mai complicate, mai creative și mai însemnate	Da	61,5	Da	62,3
Frica de a pierde lucrul	Da	80,8	Nu	-
Contradicțiile în cadrul colectivului	Da	68,6	Nu	-
Balansarea drepturilor, obligațiilor și responsabilităților	Da	44,3	Da	41,5
Independența în muncă	Da	81,3	Nu	-

În rezultatul cercetării au fost evidențiate motivațiile de bază ale muncii productive în condiții obișnuite și în condițiile schimbărilor strategice, ceea ce este prezentat în tabelul 1.1.5.

Înaintarea instruirii pe primul plan se explică prin necesitatea corespunderii potențialului lucrătorilor cu cerințele privind condițiile de piață, aflate în schimbare dinamică, a activității economice a întreprinderilor și organizațiilor. Corespunderea cerințelor menționate poate fi atinsă prin intermediul instruirii orientate spre piață.

1.2. Evoluția managementului resurselor umane și modelul omului în organizație

Problema măsurării aportului potențialului intelectual și de muncă a omului și a societății, în general, în dezvoltarea economică a atras atenția cercetătorilor, începând cu formarea economiei ca știință. Încă în secolul al XVII-lea William Petty, care a condus economia politică clasică, a subliniat ideea de valoare primordială a abilităților de muncă ale populației în avuția națională. Ulterior, ideea de măsurare a contribuției capitalului uman la dezvoltarea economică a obținut o răspândire largă. Oamenii de știință de la diferite școli de management și-au exprimat opiniile cu privire la participarea omului în procesul de producție. Ei au elaborat principiile de gestionare a oamenilor.

Cercetările timpurii ale managementului personalului au fost prezentate de către Adam Smith și Robert Owen. Orientarea studiilor sale se rezuma la studierea activităților de muncă a lucrătorilor angajați cu scopul de ridicare a productivității muncii [34, 35, 42].

Adam Smith (1723-1790) în lucrarea sa „Studierea naturii și cauzelor avuției națiunii”, publicată în anul 1776, a pus accentul pe oameni, incluzând cunoștințele sale și calificarea sa în capitalul de bază a societății. „Omul economic”, prezentat de el, care tinde spre îmbogățire și satisfacerea propriilor necesități, a fost primul „om” în știința managerială. Este important de menționat contribuția sa la dezvoltarea managementului personalului: principiul fundamental în mecanismul de piață reprezintă principiul de divizare a muncii, care, după părerea lui, asigură ridicarea productivității muncii.

Robert Owen (1771-1858) a fost denumit părintele managementului contemporan al personalului. Contribuția lui Robert Owen în dezvoltarea managementului personalului este următoarea:

- A elaborat sistemul social-economic de management, care includea elemente de asigurare socială și securitate, întrecere, educarea sentimentului de mândrie și unicitate cu întreprinderea, autoconducerea parțială.
- Înțelegerea inovatoare a factorului uman. S-a pronunțat pentru necesitatea unor instituții de educare pentru copii și maturi.
- Afirmă că banii cheltuiți pentru îmbunătățirea situației socio-psihologice a forței de muncă, îmbunătățirea competențelor forței de muncă va aduce 5-15 % profit pentru capitalul cheltuit [34, p. 56].

Reprezentanții școlii „managementului științific”, fondatorul căreia este Frederick Taylor, analizau omul în producție ca un executor al muncii, care, de rând cu tehnica, poate fi stabilită și norma muncii și din rezultatele activității lui reiese evaluarea și remunerarea [43].

Contribuția școlii managementului științific în dezvoltarea științei manageriale a personalului și a reprezentanților acesteia este prezentat în tabelul 1.2.1.

Tabelul 1.2.1

Contribuția școlii managementului științific în dezvoltarea științei manageriale a personalului

Savantul (anii de viață)	Lucrările publicate (anul ediției)	Principiile de bază ale managementului personalului
William Stanley Jevons (1835-1882)	„Teoria economiei politice” (1871)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afirma că în procesul muncii interesele lucrătorilor coincid cu interesele antreprenorilor. 2. Considera necesară participarea lucrătorilor la distribuția profitului. 3. A ajuns la concluzia despre existența legilor, care conduc rezultatele muncii, oboseala și satisfacerea.
Daniel McCallum Cray (1815-1878)	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afirma că este necesar de a structura sarcinile și de a da instrucțiuni detaliate lucrătorilor. 2. Este necesar de a menține disciplina și dreptatea în remunerarea muncii lucrătorilor.
Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	„Sistemul tarif” (1895); „Managementul secțiilor” (1903); „Principiile managementului științific” (1911)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fondatorul managementului științific. 2. A elaborat și a propus principiile managementului: <ul style="list-style-type: none"> - folosirea metodelor științifice și a standardelor elaborate pe această bază pentru operațiunile de muncă. - selectarea lucrătorilor în baza criteriilor științifice cu luarea în calcul a posibilităților și capacităților de atingere a standardelor prestabilite și a normelor. - ridicarea permanentă a calificării lucrătorilor, asigurându-i cu educare și dezvoltare. - compatibilitatea psihologică, colaborare prietenească și cooperare între administrație și lucrători în activitatea practică
Henry Laurence Gantt (1861-1919)	Mai mult de 150 de lucrări, inclusiv „Managementul industrial” (1916)	<ol style="list-style-type: none"> 1. În organizarea muncii lucrătorilor și a managerilor se bazează pe sursa principală de creștere a productivității muncii. 2. Subliniază colaborarea armonioasă a lucrătorilor și a managerilor, recrutarea științifică a cadrelor, dezvoltarea de instrucțiuni detaliate pentru muncitori. 3. A elaborat <i>diagrama de planificare a timpului și de gestionare a muncii</i>, care a fost scrisă și împărțită în timp prin operații separate până la executarea acestora.
Frank Gilbert Bankert (1868-1924), Lillian Moller Gilbert (1878-1972)	„Psihologia conducerii” (1912)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au determinat necesitatea în normarea muncii lucrătorilor, primii au aplicat fotografiile și cronometrajul pentru studierea consumului timpului de muncă. 2. Afirmau că stimularea muncii lucrătorilor trebuie realizată cu ajutorul salariului. 3. Au studiat cauzele oboselii și influența ei asupra sănătății și productivității.
Harrington Emerson (1853-1931)	„12 principii ale productivității” (1912)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A determinat cauzele conducerii, primele cinci au în vedere relațiile cu oamenii (idealurile stabilite concret, gândire sănătoasă, un sfat competent, disciplină, înțelegeri corecte), iar restul – metode concrete și institute de management. 2. A accentuat atenția asupra eficienței producției.

Sursa: [30, 34, 35, 43]

Orientarea savanților școlii era de a elabora instrucțiuni detaliate, normarea muncii lucrătorilor, evidențierea consumurilor neproductive a timpului de muncă, ridicarea productivității muncii.

William Stanley Jevons în lucrarea sa „Teoria economiei politice” menționa că în procesul muncii interesele lucrătorilor, într-un final, coincid cu interesele antreprenorilor. Pe lângă aceasta, el considera că lucrătorii trebuie să participe la repartizarea profitului întreprinderii.

Daniel McCallum Cray considera că, pentru o conducere eficientă, este necesară o disciplină severă, instrucțiuni concrete și detaliate, rapoarte frecvente și concrete cu privire la munca îndeplinită, un salariu corect echitabil și responsabilitate personală.

Henry Laurence Gantt a analizat munca lucrătorilor și a managerilor, presupunând că anume în organizarea muncii lor se ascunde sursa principală a productivității muncii.

Cercetările soților Frank Gilbert Bankert și Lillian Moller Gilbert cu privire la studierea mișcării lucrătorilor au pus fundamentul pentru elaborarea standardelor contemporane ale muncii, precum și a principiilor de stimulare a muncii cu ajutorul salariului. Ei au analizat principiile de normare a muncii lucrătorilor, primii au aplicat fotoaparatul și videocamera pentru cercetarea mișcării lucrătorilor, au inventat mickrocronometrul [35, 42].

Harrington Emerson a menționat principiile de conducere, din care, primele cinci se referă la relațiile cu lucrătorii, iar celelalte – la metodele de conducere. O atenție deosebită Emerson a acordat studierii eficienței producției.

Direcțiile de dezvoltare al școlii clasice de management științific au fost obținute în teoreticianul francez și practicianul de Henri Fayol. El nu a analizat rolul special al lucrătorului, el mai mult s-a ocupat de imaginea, tipul lucrătorului, în general, în special a verigii de conducere. El a accentuat că conducătorul trebuie să dispună de capacități de caracter corespunzătoare. Însă, valoarea calităților personale, conform lui Fayol, scade pe măsura scăderii nivelului, fiind înlocuite cu calități funcționale. Și sunt repartizate neuniform între diferite categorii de lucrători.

Lindell Urvik a înaintat prioritatea scopurilor în conducere. A afirmat că atât timp cât oamenii nu au scopuri, ei nu au tendința de armonizare a propriilor acțiuni.

Sociologul german, Max Weber, a vorbit despre avansarea în muncă a lucrătorilor administrativi, și a presupus de a dezvolta „spiritul corporativ” în rândul lucrătorilor, de a stimula o activitate intensă în interesul organizației.

Contribuția școlii administrative în dezvoltarea științei manageriale a personalului și reprezentanții ei sunt prezentați în tabelul 1.2.2.

Problema „omului” a fost desemnată și introdusă în știința economică de reprezentanții școlii „relațiilor umane” ca o reacție la cererile sociale ale societății cu privire la reorganizarea din talpă a relației dintre lucrători și întreprindere [30, 35, 42].

Adeptii „relațiilor umane” pun la îndoială eficiența formelor birocrate de conducere. În legătură cu aceasta, ei revăd conceptele teoriei clasice cu referire la motivele de comportament al oamenilor în organizație, menționând că oamenii, care alcătuiesc organizația, nu pot fi considerați factori sociali fără variantă: este necesar de a studia comportamentul lor, care se va schimba în dependență de condiții și de motive. Se vor emancipa principiile relațiilor umane cu lucrătorii, respectul față de personalitate, democratizarea conducerii.

Tabelul 1.2.2

Contribuția școlii administrative în dezvoltarea științei manageriale a personalului

Savanții (anii de viață)	Lucrările publicate (anul editării)	Principiile de bază ale managementului personalului
Henri Fayol (1841-1925)	„Managementul general și industrial” (1916)	1. A elaborat 14 principii ale managementului administrativ: diviziunea muncii; putere și responsabilitate; disciplină; autoritate nedivizată; conducere unică; supunerea intereselor proprii cu cele generale; remunerare; centralizare; lanț scalar; ordine; dreptate; stabilitatea personalului; inițiativă; spirit corporativ. 2. A elaborat cerințe de calificare pentru angajarea personalului. 3. A afirmat că lucrătorii trebuie să participe la conducerea întreprinderii.
Lindell Urvik (1908-1975)	„Elemente de administrare” (1943)	1. A elaborat modalitatea de comparare și sistematizare a conceptelor managementului. 2. A înaintat prioritatea scopurilor în conducere. A afirmat că atât timp cât oamenii nu au scopuri, ei nu au tendința de armonizare a propriilor acțiuni.
Max Weber (1864-1920)	„Etica protestantă și spiritul capitalismului”, „Teoria organizării sociale și economice”, „Studierea sociologiei” (1900)	1. Birocrația – este „tipul ideal” al organizării administrative. 2. A propus dezvoltarea „spiritului corporativ” în rândul lucrătorilor. 3. A elaborat trei tipuri ideale de putere: rațional – legal; tradițional, charismatic. 4. A presupus elementele birocrăției: diviziunea muncii; ierarhia puterii, formarea lanțului echipei; sistemul de reguli, ce pune la punct activitatea organizației; toți membrii organizației trebuie să corespundă calificării tehnice de angajare în funcție.

Apariția doctrinei „relațiilor umane”, de obicei, este legată de numele sociologului american Elton Mayo [35]. Concluzia de bază la care a ajuns Elton Mayo este aceea că influența decisivă asupra creșterii productivității muncii lucrătorilor o au nu factorii materiali, ci cei psihologici și sociali.

Înțelegerea psihologiei lui Maria Follett – psihologie, care se bazează pe „principiul grupului”. După părerea lui, doar în grup se descoperă potențialul omului, doar în grup se arată natura sa reală. De aici, Maria Follett concluzionează că în primul rând, societatea ar trebui să se formeze pe principii de grup, dar nu individuale.

În al doilea rând, omul nu poate să aibă drepturi independente de cele ale societății, precum nu poate acționa împotriva societății. Ea a încercat să răspundă și la întrebările referitor la conflictele de grup, afirmând că orice conflict poate fi aplanat, iar varianta optimă – integrarea intereselor părților.

În legătură cu liderismul, Maria Follett afirmă că un lider adevărat trebuie să ajungă la situația când lucrătorii vor înțelege că situația concretă presupune autoregulare prin coordonare, îndreptată spre realizarea scopurilor generale [35].

Hugo Münsterberg a studiat comportamentul oamenilor în toate sferile de activitate umană: producție, învățământ, educație.

După părerea lui Münsterberg, în conducere se acordă o mare atenție problemelor legate de utilizarea efectivă a materiilor prime, materialelor, echipamentelor și nu se acordă deloc atenție stării sufletești a lucrătorilor. Mai mult ca atât, el afirma că așa

probleme, cum ar fi oboseala, monotonia, manifestarea interesului și alte probleme legate de starea psihologică a lucrătorilor erau analizate la un nivel științific scăzut.

La fel, el a făcut încercări de a determina „condițiile psihologice”, când de la fiecare lucrător poate fi obținut cel mai bun rezultat. În același timp, interesul față de „factorul uman” nu se opune managementului științific.

Din contra, Münsterberg considera că psihologia industrială și managementul științific trebuie să se unească, deoarece au la bază același principiu – cu o presiune excesivă asupra lucrătorilor este imposibil de realizat o eficiență înaltă [34, p. 162].

În rezolvarea problemelor organizației ca sistem social, un loc aparte îi revine elevului lui Mayo – Fritz Rotlisberg. El afirma că partea tehnică și economică a producției oricărei organizații nu poate fi analizată separat de „factorul uman”. Lucrătorul angajat, pe lângă necesitățile fiziologice, care trebuie satisfăcute în primul rând, are și necesități sociale.

De aici, concluzionăm cu privire la caracterul social al muncii, productivitatea căreia depinde nu doar de tehnică și mărimea remunerării primite, dar și de caracterul relației dintre oameni și organizație.

Fritz Rotlisberg a elaborat principii practice ale „managementului personalului”:

- Cunoașterea structurii sociale și formale a organizației;
- Elaborarea unui limbaj de comunicare pentru toate structurile;
- Dezvoltarea sistemului de comunicare, ce permite de a lua în considerație părerea părților, adică de a realiza permanent una din condițiile managementului „democratic”;
- Elaborarea măsurilor pentru stimularea inovațiilor tehnice la întreprindere cu soluționarea, în același timp, a sarcinilor legate de „dezvoltarea socială a omului”;
- Luarea în considerație a aspirațiilor de lucru și consolidarea statutului său în cadrul organizației, pentru obținerea unor anumite garanții pe calea participării la diviziunea responsabilităților în interesul întreprinderii;
- Luarea în considerație a laturii emoționale a naturii omului, care necesită utilizarea unor tehnici, comunicarea informală cu lucrătorii [34, p. 173].

Direcția savanților școlii științelor comportamentale – motivarea muncii și comportamentul lucrătorului în colectiv. Teoriile motivației, elaborate de A. Maslow și F. Herzberg, necesitau luarea în calcul a diverșilor factori care afectează omul și motivația lui de a lucra.

Însă trebuie să menționăm că concepția omului, înaintată de Maslow, nu exclude posibilitatea intervenției diferențelor genetice; în același timp, se recunoaște existența potențialului, specific oamenilor reprezentanți ai unui anumit tip biologic. Acest potențial există în fiecare om, însă este dificil de a fi măsurat [35].

Maslow presupune că în fiecare individ se ascund capacități pentru creație, grijă pentru alții, curiozitate, creștere psihologică permanentă, pentru ca să iubești și să fii iubit, precum și alte caracteristici care se găsesc în oamenii care se autoactualizează. Comportamentul imperfect, din contra, vine ca o reacție la nesatisfacerea totală a necesităților de bază. Dacă condițiile se îmbunătățesc, el începe să-și dezvolte potențialul adevărat și se îndreaptă spre îmbunătățire și spre un comportament mai normal.

Contribuția școlii „relațiilor umane” și a științelor comportamentale la dezvoltarea științei managementului personalului este prezentat în tabelul 1.2.3.

Tabelul 1.2.3

Contribuția școlii „relațiilor umane” la dezvoltarea științei managementului personalului

Savanții (anii de viață)	Lucrările publicate (anul editării)	Principiile de bază ale managementului personalului
Hugo Münsterberg (1863-1916)	„Psihologia și eficiența industrială” (1913)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studiază comportamentul oamenilor în toate sferile de activitate umană: în producție, învățământ, educație. 2. A elaborat și a propus teste pentru alegerea lucrătorilor cu luarea în calcul a posibilităților și înclinațiilor lor, compatibilitate și lucru unul cu altul, tehnici psihologice, oboseala lucrătorilor. 3. A afirmat că organizarea muncii trebuie combinată cu satisfacția necesităților sufletești, ceea ce va permite atingerea unei eficiențe înalte în munca lucrătorilor.
Maria Follett (1868-1933)	„Experiența artistică, creativă” (1924)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prioritate i se acordă „noii psihologii”, la baza căreia se plasează principiul grupului prin realizarea propriului „eu”. 2. A înaintat ideea despre aceea că orice conflict de interese dintre părți poate fi soluționat prin una din căile: supunerea benevolă a unei părți, lupa și câștigarea fiecăruia, compromis dintre ele, integrarea intereselor părților.
George Elton Mayo (1880-1949)	„Problemele omului în societatea industrială” (1933); „Problemele sociale ale societății industriale” (1945)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A realizat transferul de la motivarea muncii prin salariu la metode social-psihologice. 2. A afirmat că relațiile bazate pe încredere trebuie să îmbunătățească starea morală a lucrătorilor și, ca rezultat, să ridice productivitatea muncii. 3. A subliniat influența grupului și a liderilor neformali.
Fritz Rotlisberg (1898-1974)	„Management și lucrători” (1939); „Management și morală” (1941); „Omul în structuri organizaționale” (1968)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A menționat că lucrătorul are necesități atât fiziologice, cât și sociale, care trebuie satisfăcute. 2. Caracterul social al muncii și necesitățile sociale ale omului trec prin toată viața lui în relații cu colaboratorii, adică rezultatele muncii depind de caracterul relațiilor între oameni și organizație. 3. A elaborat principiul „conducerii umane”.
Chester Irving Bernard (1886-1961)	„Funcțiile conducătorilor” (1937)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A evidențiat structura organizațiilor formale. Orice organizație, după părerea lui, conține trei elemente comune: necesitățile lucrătorilor, scopuri, învățare. 2. A analizat componentele organizației neformale. 3. A determinat funcțiile conducătorului: menținerea eficienței sistemului de transmitere a informațiilor; păstrarea eforturilor personale necesare; formularea și determinarea scopurilor.
Abraham Maslow (1908-1970)	„Motivarea și personalitatea” (1954)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A evidențiat cinci categorii de necesități ale omului, aranjându-le în formă de piramidă. 2. A formulat trei principii fundamentale ale comportamentului uman: 1) oamenii – animale nevoiașe ale căror nevoi nu pot fi satisfăcute, și obiectivele lor, nu pot fi realizate integral; 2) starea insatisfacției totale sau parțiale a necesităților îi determină pe oameni să acționeze; 3) există o ierarhie a necesităților în care necesitățile de bază se află în josul ierarhiei, iar cele superioare – în partea de sus.

Frederick Herzberg (a.n. - 1923)	„Motivarea muncii” (1959)	1. A propus împărțirea necesităților în grupul factorilor igienici și grupul factorilor motivaționali. Anume a doua grupă duce la o atitudine pozitivă față de muncă, deoarece vizează satisfacerea privind conținutul muncii. 2. A afirmat că satisfacția în muncă asigură o legătură reciprocă între rezultatele atinse și apariția noilor stimuli în muncă.
----------------------------------	---------------------------	---

Dezvoltarea școlii „relațiilor umane” s-a petrecut în câteva direcții, fiecare dintre ele dezvoltând ideile fondatorilor. Principala direcție constă în dezvoltarea în continuare a abordării sociologice față de practica de zi cu zi a conducerii industriale, în special, studiul stimulării moral-psihologice.

Una dintre aceste abordări este abordarea sistemică, reprezentantul căreia este Peter Drucker (născut în 1909). Ideea principală a lui Drucker cu privire la management este studierea managementului ca o activitate profesională și a managerului ca un profesionist. Drucker a avut o atitudine critică față de școala „relațiilor umane”. Ideile behavioriștilor le numește „despotism psihologic” și consideră că principala sarcină a managementului este să facă munca oamenilor productivă. El a menționat că relațiile de serviciu trebuie să se bazeze pe respect reciproc [16].

Behavioriștii contemporani au realizat o reorganizare în conceptul managementului. Ideea de bază este aceea că omul este baza organizației și de el depinde succesul funcționării ei.

Tabelul 1.2.4

Contribuția adusă la știința managementului personalului de către behavioriști

Savantul, (anii de viață)	Lucrările publicate (anul editării)	Principiile de bază ale managementului personalului
Chris Argyris (a.n. - 1929)	„Personalul și organizația” (1957)	1. A investigat aspectele comportamentale și organizatorice ale managementului. 2. A fondat teoria „imaturitate – maturitatea comportamentului uman” sau „individualitate împotriva organizației”.
Douglas McGregor (1906-1964)	„Omul și între-prinderea” (1960)	1. A sistematizat pozițiile viziunilor tradiționale asupra conducerii, numindu-le „Teoria X”. 2. A elaborat poziția cu luarea în calcul a „relațiilor umane”, numindu-le „Teoria Y”.
William Ouchi (a.n. - 1943)	„Metodele de organizare a producției. Abordarea americană și japoneză” (1984)	1. A formulat pozițiile de bază și regulile de conducere a oamenilor, unind „teoria X” și „teoria Y”. 2. Denumind teoria sa „teoria Z” a determinat ideile de bază: angajarea cadrelor pe termen lung; luarea deciziilor în grup; responsabilitate individuală; evaluarea pe îndelete și înaintarea treptată a cadrelor; controlul informal clar; lucrul multilateral cu muncitorii.
David Mercer ()	„IBM: conducerea în cea mai de succes corporație din lume” (1987)	A descris principiile de management al oamenilor – „principiile I”: angajarea pe viață; folosirea mai des a controlului indirect decât direct asupra lucrătorilor; bazată pe încredere, dar nu pe stabilirea unui număr mare de sarcini; combinarea controlului cu o puternică cultură corporativă; asigurarea posibilității unei cariere nespecializate în limitele corporației.

Sursa: [30, 34, 35, 43]

Dezvoltarea științei managementului personalului s-a realizat în strânsă legătură cu dezvoltarea omului și a potențialului său. Încă de la începutul sec. XX, William James, unul dintre cei mai importanți psihologi și filosofi a SUA, a ajuns la concluzia că un individ mediu utilizează doar o mică parte din potențialul său total.

Convingerea este în aceea că omul ca specie biologică dispune de un mare potențial nerealizat, reprezintă un aspect important al teoriei motivației umane înaintate de Maslow. Deși toți au potențial, doar un mic procent dintre ei îl realizează. Cel mai des aceasta se explică prin atitudinea oarbă față de potențialul său: el nu își știe posibilitățile.

Știința contemporană a managementului personalului, la baza căreia stă convingerea că omul în organizație este principala sursă a bunăstării afacerii care are potențial (cunoștințe, experiență, intelect, capacitate pentru dezvoltare), necesități (economice, social-psihologice), dreptul de a lucra și protecție socială garantată de stat.

Evoluția conceptului de management al personalului poate fi prezentată sub forma câtorva modele ale lucrătorului la întreprindere (tabelul 1.2.5).

Tabelul 1.2.5

Evoluția conceptului „managementul personalului”

Anii	Conceptul de management al personalului	Modelul lucrătorului. Poziția omului în producție	Simptomele de management al personalului	Stilul-tip de conducere
1920	Conceptul managementului științific	„Omul economic” – executorul muncii, factorul de producție.	Lipsa drepturilor lucrătorilor angajați; minimizarea cheltuielilor pentru forța de muncă. Reglementare dură a muncii, normarea muncii.	Stilul autoritar-orientat spre scopuri.
1920 - 1950	Conceptul relațiilor umane	„Omul psihologic” – executorul muncii care are necesități.	„Fă lucrătorul mulțumit și el va fi productiv”. Orientarea spre grupurile „mici”. Reducerea tensiunii. Înlăturarea conflictelor. Principiul colectivismului. Loialitate.	Liderism formal și neformal. Orientarea spre om.
1950 - 1970	Conceptul dezvoltării organizaționale	„Omul profesional” – resursa organizației care dispune de cunoștințe și experiență.	Implicarea lucrătorilor în activitatea formei. Mobilizarea întregii energii umane. Ridicarea calificării cadrelor. Creșterea importanței cunoștințelor.	Cooperarea. Lucru flexibil în grup.
1980 - 1990	Conceptul dezvoltării social-psihologice	„Omul social” – capitalul întreprinderii care trebuie acumulat și dezvoltat.	Creșterea cheltuielilor pentru personal. Concurența pe piața muncii. Efort pentru individualismul omului. Învățarea pe parcursul întregii vieți. Sistemul garanțiilor sociale. Recunoașterea lucrătorului ca fiind un capital important al firmei.	Autocrație, democrație, participarea personalului la luarea deciziilor cu privire la dezvoltarea firmei.

1990 - 2000	- Conceptul de dezvoltare inovațională	„Omul inovațional” – motorul progresului.	Lăudarea propunerilor inovaționale cu privire la perfecționarea procesului muncii. Crearea „cercurilor de calitate”. Parteneriat.	Democrație, participarea activă a personalului în soluționarea întrebărilor firmei.
2000 - prezent	- Conceptul dezvoltării strategice	„Omul competitiv” – baza afacerii, sursa de bunăstare a întreprinderii.	Orientare spre competitivitate și intelectul personalului. Informarea personalului. Dezvoltarea potențialului personalului. Crearea „echipei”.	Democrație. Orientarea spre scopurile strategice ale companiei.

Sursa: [42]

După cum se vede în tabel, în dezvoltarea gândirii manageriale a apărut tendința abordării strategice a managementului personalului, cu o orientare asupra competitivității personalului, evidențierea posibilităților potențiale ale oamenilor pentru folosirea mai eficientă a potențialului intelectual și de calificare în interesele întreprinderii.

Procesul de formare a lucrătorului competitiv în cadrul întreprinderii este prezentat în figura 1.2.1.

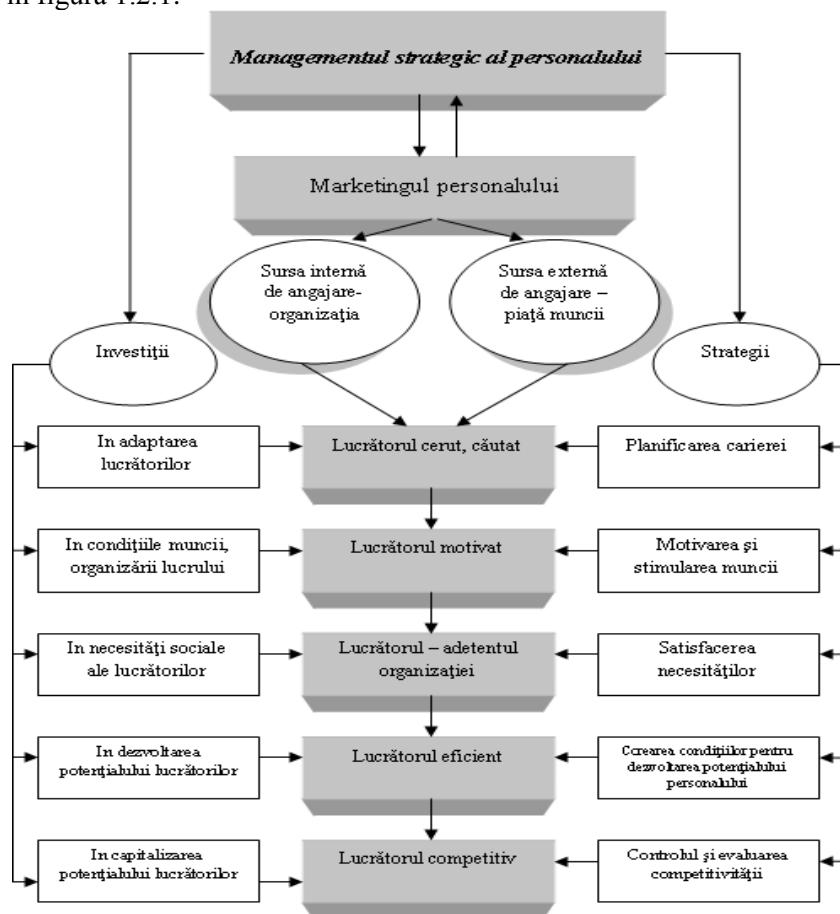


Figura 1.2.1. Formarea strategică a lucrătorilor competitivi
(elaborat de autor)

Din punct de vedere economic, evoluția omului și a potențialului său este formulată de savantul moldovenesc Nadejda Șișcan. În paradigmele sale, el evidențiază trei modele de oameni:

1. „Homo faber” – un om cu scopuri, care are experiență, deprinderi, cunoștințe, profesie și calificare, și în același timp, un element particular al sistemului social complicat cu un anumit loc în diviziunea muncii și cu un anumit tip de activitate.
2. „Homo economicus” – omul economist A. Smith, sursa principală a existenței – venitul antreprenorial, profitul, renta, procentul, dividendul. După părerea lui N. Șișcan, această paradigmă s-a epuizat, însă a reușit să îndeplinească rolul istoric – crearea bogăției materiale, dezvoltarea producției și a consumului.
3. „Homo intelligens” – direcția principală – intelectul omului. Acesta este un om cu scopuri, rezonabil, educat, creativ, înțelegător, competent [45, p. 104].

Analizând poziția omului și a posibilităților acestuia de a realiza potențialul în condițiile unui mediu de piață dinamic, astăzi, este necesar de a vorbi despre omul informat. Informarea oricărui om de afaceri, fiind un simplu muncitor sau un manager de un nivel corespunzător, creează avantaje competitive și, astfel, asigură competitivitatea lucrătorilor.

În concepția dezvoltării strategice, la bază stă modelul lucrătorului – competitivitatea, deoarece un lucrător competitiv, cu potențialul său, conduce la obținerea succesului întreprinderii în condițiile pieței.

În așa mod, omul în organizația contemporană combină trei aspecte: intelect, informaționalizare și competitivitate. Concluim că companiile au nevoie de a dezvolta în mod eficient și să pună în aplicare un personal competitiv, dotându-l cu angajament pe termen lung față de organizație.

1.3. Dezvoltarea strategică a potențialului uman prin instruirea orientată spre piață

Funcționarea întreprinderii în condițiile economiei de piață și a integrării internaționale a Republicii Moldova în Comunitatea Europeană au dus la schimbări fundamentale în activitatea de conducere, în particular, în managementul personalului. Astăzi, omul și organizația reprezintă bogăția sa, puterea, succesul pe piață [7, 29, 36, 38].

După cum au arătat cercetările, multe întreprinderi simt necesitatea în personal competitiv, caracteristicile profesionale și de calificare ale cărora trebuie să răspundă cerințelor economiei de piață, de a fi aderent al organizației, pentru ca în planul strategic al potențialului său de a crea posibilitatea realizării misiunii și scopurilor organizației. Iar în următorii 5 – 10 ani această necesitate va crește în legătură cu integrarea Republicii Moldova în Comunitatea Europeană, deoarece întreprinderile vor fi nevoite să concureze nu doar cu producătorii autohtoni ai produselor și serviciilor autohtone, care au reușit să supraviețuiască în condițiile de piață, dar și cu firmele vestice, istoria de creare a cărora, în condițiile pieței, este mult mai lungă, competitivitatea mai înaltă, personalul mai calificat.

În legătură cu aceasta, conducerea strategică orientează atenția managementului asupra omului, strategia de management a personalului poartă nu doar un caracter curent, dar și unul de lungă durată. Strategia de management a personalului se compară cu competențele de calificare, necesare pentru realizarea strategiilor generale de dezvoltare a organizațiilor cu starea reală a potențialului uman, și determinarea corespunderii sau necorespunderii dintre ele. Micșorarea necorespunderilor se realizează prin dezvoltarea strategică a potențialului uman.

După părerea oamenilor de știință și a managerilor practicieni, esența strategiei de management al personalului se rezumă la următoarele:

- Alte caractere a cadrelor la angajarea în câmpul muncii;
- Clasificarea personalului după gen, vârstă, deprinderi profesionale ș.a.;
- Adaptarea personalului la condiții concrete de muncă;
- Elaborarea unui model flexibil de comportament cu fiecare lucrător;
- Determinarea părților slabe și tari ale personalului pentru atragerea unei anumite părți a lucrătorilor pentru îndeplinirea unor sau altor sarcini;
- Luarea deciziilor cu privire la reducerea numărului lucrătorilor, transferarea lucrătorilor de la o funcție la alta ș.a.

La fel, componente importante ale strategiei de management al personalului organizației constituie:

- Stimularea materială a lucrătorilor;
- Existența culturii organizaționale, care contribuie la creșterea coeziunii personalului;
- Crearea condițiilor favorabile pentru perfecționarea profesională a lucrătorilor (organizarea trainingurilor, seminarelor ș.a.)

Strategia de management a personalului derivă din multitudinea de factori ce sunt legați cu strategia întreprinderii în general, după cum este arătat în tabelul 1.3.1.

Tabelul 1.3.1

Legătura dintre strategia business-ului și strategia de management a personalului

Strategiile business-ului	Caracteristicile cerute față de personal	Strategiile de management a personalului
<i>Strategia antreprenorială.</i> Scopul business-ului – inovație, antreprenoriat. Se primesc proiecte cu un nivel înalt al riscului financiar, cu o orientare inovațională sau de afaceri. Se presupune obținerea unui venit mare.	Informare, inovație, inițiativă, responsabilitate, competitivitate. Lucrătorii trebuie să fie comunicabili, sociabili, gata să riște.	Orientarea lucrătorilor spre antreprenoriat, delegarea maximă a autorității. Orientarea spre dezvoltarea potențialului intelectual și de calificare.
<i>Strategia de creștere.</i> Scopul business-ului – creșterea producției, mărirea volumului vânzărilor, extinderea pieței de desfacere. Dezvoltarea business-ului cu un nivel moderat al riscului și un venit mediu, crearea bazei pentru viitor.	Competitivitate, responsabilitate. Lucrătorii trebuie să fie pregătiți profesional, să fie pregătiți pentru schimbări strategice.	Orientarea lucrătorilor spre profesionalism, calitate. Accent pe dezvoltarea potențialului de calificare și psiho-fiziologic. Creșterea carierei.
<i>Strategia profitabilității.</i> Scopul business-ului – obținerea unui anumit nivel al profitului sau maximizarea profitului în perspectivă. Este aranjată producția, este dezvoltată infrastructura, capacitățile de producție sunt utilizate la maxim. Eforturile care necesită cheltuieli financiare sunt modeste. Minimizarea riscului.	Competitivitate, competență. Lucrătorii trebuie să dispună de o experiență profesională înaltă și un nivel corespunzător al educației. Atenție se acordă criteriului numărului, calității și eficienței.	Orientarea lucrătorilor spre o activitate de muncă cu un nivel înalt de eficiență, unde este posibil obținerea profitului maxim. Accentul se pune pe competența în domeniul sarcinilor puse. Dezvoltarea potențialului de calificare, psiho-pedagogic.

Sursa: [36].

Cum este arătat în tabel, există trei strategii de dezvoltare clasică: strategia antreprenorială, strategia de creștere și strategia profitului.

Strategia antreprenorială este mai mult caracteristică organizațiilor care se ocupă cu o activitate absolut nouă. De aceea, prioritate la angajarea la serviciu se acordă oamenilor tineri care au o capacitate de muncă înaltă, capacitate de a lucra în echipă și o gândire creativă. În cazul dat, strategia sistemului de management al personalului este îndreptată spre mărirea cointeresării materiale a lucrătorilor și creșterea permanentă a calificării lor.

Strategia creșterii rapide și dinamice a organizației. Aici este importantă calificarea înaltă a lucrătorilor și devotamentul lor față de organizație, precum și o adaptare înaltă față de schimbările rapide a cerințelor. De aceea, strategia dată de management al personalului organizației, în primul rând, se deosebește prin dorința față de creșterea permanentă a competenței angajaților.

Pentru *strategia profitului* este caracteristică perfecționarea permanentă a conducerii personalului, pentru ca compania să obțină venitul maxim. De aceea, preferință se acordă cadrelor deja pregătite, cu un nivel înalt de calificare, iar sistemul de conducere este orientat spre un control destul de riguros al activității lucrătorilor și, respectiv, o disciplină strictă.

La fel, savanții evidențiază strategii de lichidare și strategia circuitului.

Strategia de lichidare. Reprezintă una dintre cele mai necesare tipuri de strategii de management al personalului, dacă veniturile companiei scad brusc. În acest caz, are loc evaluarea activității profesionale a lucrătorilor pentru a decide pe cine trebuie de concediat, în primul rând, și se iau măsuri pentru protecția socială (micșorarea zilei de lucru, mișcarea internă a lucrătorilor ș.a.), pentru a evita la maxim reducerea stafului.

Strategia circuitului presupune ridicarea calificării angajaților existenți pentru a face față noilor provocări și promovarea carierei lor, fără angajări suplimentare la serviciu.

Dezvoltarea strategică a potențialului prin instruirea personalului va permite egalarea cererii și ofertei pe piața muncii. Pe lângă aceasta, oferta forței de muncă presupune capacitatea lucrătorilor întreprinderii de a îndeplini o anumită muncă, adică aceasta este posibilitatea producției. Iar cererea se orientează la potențialul uman, adică, capacitatea lucrătorilor de a fabrica producție sau servicii, care satisfac consumatorul și este competitivă în comparație cu produsele analoage, fabricate de concurenți.

Este evident că nu orice lucru promovează producerea unui produs competitiv. De aceea, nu orice producție este profitabilă, nu orice producție reprezintă strategia business-ului. În rândul lucrătorilor oricărei întreprinderi putem găsi nu puțini care lucrează și primesc salariu, însă doar o mică parte din rezultatele sale aduc folos. Salariul lor se include în cost și depășește prețul ofertei producției (serviciilor) întreprinderii, în același timp, munca lor nu influențează asupra calității. Discrepanța diapazonului prețului ofertei și cererii, în cel mai bun caz, duce la scăderea profitului, în viitor – la imposibilitatea de a vinde.

De aici deducem și necesitatea de a dezvolta potențialul lucrătorilor, pentru ca rezultatele muncii lor să aducă cel mai mare venit posibil întreprinderii și să creeze avantaje competitive pe piața a produselor fabricate.

Pe parcursul cercetării efectuate, s-a evidențiat că instruirea reprezintă cel mai important factor al formării și realizării eficiente a potențialului uman la întreprin-

dere. Confirmarea acestor cuvinte o găsim în rezultatele cercetării: actualitatea dezvoltării și autorealizarea prin instruire a fost menționată de marea parte a respondenților – 89,5% și doar 10,5% din respondenți consideră că dezvoltarea prin instruire nu este actuală pentru ei. 70,2% din respondenți menționează că cele mai eficiente și atractive forme de instruire sunt: seminarele, trainingurile în sistemele de consulting și la întreprindere. Și doar 19,6% din lucrători doresc să continue învățarea în instituțiile de învățământ superior.

Tradițional, instruirea presupune înzestrarea lucrătorilor cu deprinderi profesionale în procesul de instruire în instituțiile de învățământ superior, colegii, la producție (instruire în interiorul firmei). În esență, o asemenea instruire formează parțial potențialul intelectual și de calificare al lucrătorului, însă nu caracterizează competitivitatea lui în condițiile pieței.

Abordarea propusă – *instruirea orientată spre piață*, care, în corespundere cu conceptul „lucrătorului competitiv” și necesitatea dezvoltării strategice a potențialului, include:

- Dezvoltarea potențialului de calificare și cel intelectual al lucrătorilor – învățarea în instituțiile de învățământ superior și mediu de specialitate, în corespundere cu cerințele cererii pieței, care va crea o concurență rațională pe piața muncii și va asigura calitatea forței de muncă în perspectivă. Organizarea studiilor după obținerea diplomei (doctoratură, masterat) în corespundere cu strategia dezvoltării business-ului și necesitățile întreprinderii, va crea posibilități pentru realizarea inovațiilor întreprinderii și adaptarea la schimbările progresului tehnico-stiințific, răspunzând cerințelor conjuncturii pieței.
- Dezvoltarea potențialului psiho-fiziologic – învățarea culturii din interiorul organizației, creșterea liderilor, formarea aderenței misiunii și a scopurilor organizației, ceea ce va permite crearea „echipei cu o gândire unică” în perspectivă și de a forma un personal organic competitiv, precum și formarea subconștientului unui mod sănătos de viață, ceea ce va permite întărirea culturii corporative, se va micșora numărul certificatelor medicale/ concediilor medicale, în rezultatul cărora crește calitatea și productivitatea muncii. În consecință, scade fluxul cadrelor și, respectiv, cheltuielile pentru selectarea și adaptarea noilor lucrători, scad traumele de producție, defectele la producție, se micșorează situațiile de stres. Se formează o atmosferă de producție sănătoasă.

Dezvoltarea potențialului lucrătorilor trebuie să fie însoțită de investiții raționale pentru a obține un feed-back maxim de la aplicarea potențialului uman în perspectivă.

Metoda presupusă se rezumă la o abordare strategică a formării și realizării potențialului uman prin instruirea orientată spre piață, stabilirea programului de instruire în baza calculării necesității de specialiști și formând bugetul instruirii, incluzând atât instruirea în interiorul firmei, cât și instruirea în instituțiile de învățământ superior, învățarea postuniversitară.

Luând în calcul faptul că instruirea orientată spre piață este un proces din mai multe etape, ce caracterizează obținerea unor anumite cunoștințe la fiecare etapă, care determină termenele de instruire, este necesar de a planifica acest proces în așa fel încât cunoștințele obținute să precedeze schimbările pieței din economie. În caz contrar, schimbările care au loc în mediul extern vor devaloriza cunoștințele obținute în timpul instruirii și vor exclude necesitatea aplicării lor în practica afacerii. Ceea ce, în final, va conduce la investiții nejustificate în potențialul uman.

Totuși, formele de instruire trebuie să fie diferențiate și să includă: instruirea în instituțiile de învățământ superior, seminare, traininguri în sistemul de consulting la întreprindere; învățare postuniversitară (doctorat, masterat), autoinstruirea.

În corespundere cu abordarea presupusă cu privire la formarea potențialului uman – instruirea orientată spre piață trebuie să se desfășoare conform unei programe special întocmite. Programa de instruire orientată spre piață se întocmește pentru 5 – 10 ani, cu descrierea detaliată a evenimentelor anuale. Trebuie să fie delimitate categoriile de personal și termenele desfășurării instruirii, determinate criteriile de selecție a personalului pentru desfășurarea instruirii, orientarea și bugetul instruirii.

Programa de instruire orientată spre piață trebuie să includă următoarele compartimente:

1. *Strategia de dezvoltare a personalului.* În acest compartiment se descriu detaliat strategiile de formare a potențialului uman prin intermediul instruirii orientate spre piață și realizarea potențialului uman în indicatori de competitivitate, de productivitate a muncii, calitatea lucrului, indicatorii eficienței muncii. Pe lângă aceasta, strategia de dezvoltare a personalului trebuie să fie inclusă în strategia de dezvoltare a afacerii.
2. *Calcularea necesităților în instruirea personalului.* În acest compartiment trebuie să fie arătat numărul lucrătorilor după categorii de personal – manageri, specialiști, lucrători, care, în corespundere cu strategia de dezvoltare a personalului și cerințele mediului de piață, trebuie să realizeze instruirea. Pe lângă aceasta este necesar de a indica tipul instruirii – instruire în instituții de învățământ superior, studii după finisarea studiilor de licență, seminare, traininguri în sistemul de consulting și la întreprindere.
3. *Metode active de instruire.* Luând în calcul că după rezultatele instruirii formele prioritare de instruire a respondenților au fost numite seminarele și trainingurile, considerăm justificat ca în programa de instruire de a evidenția acest tip de instruire. În acest compartiment este necesar de a determina principalele direcții de instruire prin seminare și traininguri după categorii de personal, indicând tematica și întrebările seminarelor și trainingurilor, precum și termenele desfășurării lor, companiile de consulting.
4. *Bugetul instruirii și sursele sale de finanțare.* În acest compartiment este necesar de indicat cheltuielile pentru instruirea personalului, precum și sursele de finanțare a instruirii.
5. *Evaluarea cunoștințelor.* În acest compartiment trebuie să fie determinate criteriile, după care se va desfășura evaluarea cunoștințelor obținute și să fie numiți membrii comisiei de atestare.

Noi presupunem că structura propusă a Programei de instruire orientată spre piață a lucrătorilor întreprinderii nu este severă și managementul superior poate adăuga unele compartimente ale programei după propria dorință în legătură cu specificul activității.

La momentul actual, managementul întreprinderii, la formarea potențialului lucrătorilor, se conduce de instruirea tradițională, care este inefficientă, ce fiind demonstrat și de cercetări: ea se realizează spontan, fără o programă corespunzătoare, în timp ce relațiile de piață dictează alte cerințe pentru formarea potențialului lucrătorilor prin instruire.

În legătură cu aceasta, putem menționa următoarele *avantaje ale abordării strategice prin instruirea orientată spre piață*:

În primul rând, abordarea propusă va permite formarea personalului competitiv în perspectivă, ceea ce va asigura competitivitatea întreprinderii.

În al doilea rând, el va crea condiții pentru dezvoltarea strategică a potențialului lucrătorilor în corespundere cu cerințele pieței muncii, ceea ce va asigura echilibrul cererii și ofertei forței de muncă.

În al treilea rând, este mai apropiat, după esență, cu strategia de dezvoltare a afacerii, ce va asigura corespunderea strategiei de dezvoltare a personalului cu strategia de dezvoltare a afacerii.

În al patrulea rând, el motivează lucrătorii la activitate productivă în perspectivă de lungă durată, ceea ce va asigura aderența la organizație.

O asemenea abordare va permite nu doar dezvoltarea unui specialist bun, maestru în lucrul său, dar și crearea la el a sentimentului de apartenență față de organizație, educarea unui patriot al întreprinderii. Aceasta este important, deoarece este greu de ghicit acțiunile omului în legătură cu organizația în perspectivă peste zece, douăzeci de ani. Dacă managementul întreprinderii realizează strategia de „creștere” a potențialului uman, atunci peste zece ani el va avea un specialist competitiv, și nu va fi simplu de a-l menține în limitele organizației.

Pe de altă parte, activitatea întreprinderii se dezvoltă ciclic, la fel precum economia țării, are perioade de înflorire și de criză. Aceasta este realitatea economiei de piață și este necesar de luat în calcul acest moment. Anume în perioada de bunăstare a întreprinderii trebuie să mobilizeze sprijinul lucrătorilor competitivi, pentru ca în perioadă de criză să nu părăsească organizația, dar, din contra, să primească aceasta ca pe o tragedie proprie și să contribuie la ieșirea întreprinderii din criză.

În condițiile contemporane, managementul personalului devine din ce în ce mai important pentru conducerea cu succes a întreprinderii, însă în același timp este din ce în ce mai complicat.

Abordarea propusă – dezvoltarea strategică a potențialului uman prin instruirea orientată spre piață – este bazată pe prognoze viitoare de dezvoltare a organizației, pe personalul ei. Aplicarea acestei abordări în Moldova este actuală, deoarece doar în baza ei este posibilă crearea economiei competitive în condițiile creșterii concurenței și internaționalizarea producției.

Diferite sfere ale economiei de piață informate au generat cererea pentru lucrătorii cu o calificare destul de înaltă, competitivi, care, la momentul actual, lipsesc în multe țări ale lumii, inclusiv în Moldova. Toate acestea influențează semnificativ strategia de management a personalului și, în special, procesul de formare și realizare a potențialului uman, deoarece va trebui de luat în calcul noul tip de lucrător, motivele lui pentru munca productivă în condițiile schimbărilor strategice, noul caracter al muncii sale și mediul de viață schimbător al întregii societăți.

În legătură cu aceasta, strategia de management a personalului trebuie să fie cunoscută nu doar de managementul superior, dar de toți lucrătorii, pentru a fi reală și eficientă.

În practică însă acest moment se omite. Confirmarea acestora o găsim în cercetările efectuate: doar 52,8% din respondenți sunt informați despre strategiile pe termen lung de dezvoltare a întreprinderii. Majoritatea respondenților care dețin informații cu privire la strategia de dezvoltare a business-ului cunosc și strategia de management a resurselor umane (96,4%), iar 30,2% din respondenți nu sunt informați despre strategia de dezvoltare a business-ului în perspectivă de lungă durată.

De aici concluzionăm că informația cu privire la dezvoltarea business-ului în perspectivă și cu privire la planurile strategice ale întreprinderii o deține doar 2/3 din lucrători, marea majoritate a cărora o constituie personalul de conducere.

Informația cu privire la strategia întreprinderii și lucrul îndeplinit contribuie la apariția așteptărilor realiste doar la 39,6% din lucrătorii intervievați ai întreprinderilor analizate, ce demotivează lucrătorii. De aici, la formarea strategiei întreprinderii, inclusiv strategia de management a personalului, este necesar de a informa lucrătorii și, mai mult ca atât, a-i implica în procesul de formare a strategiei. Aceasta va permite ridicarea interesului lucrătorilor în activitatea întreprinderii și va contribui coeziunea colectivului cu misiunea generală.

La formarea strategiei de dezvoltare a potențialului uman la întreprindere, un rol important trebuie acordat marketingului, ca fiind o bază informațională. În practică, serviciile de marketing realizează funcțiile secțiilor de aprovizionare și desfacere. Subestimând posibilitățile marketingului, managementul operează cu informație necalitativă, ceea ce conduce la erori în procesul de formare a strategiei de management a personalului – recrutarea și selectarea, promovarea personalului, a investițiilor.

Se propune dezvoltarea funcției marketingului în cadrul managementului strategic al potențialului uman, ce va permite întreprinderilor din zona analizată crearea posibilităților de formare eficientă a potențialului uman.

Nu sunt satisfăcute așteptările lucrătorilor întreprinderilor analizate și în relație cu posibilitățile formării și realizării potențialului, prezentat managementului.

În rezultatul cercetărilor efectuate, s-a evidențiat că satisfacerea posibilităților de formare și realizare a potențialului a fost menționată doar de 12,4% din respondenți, ceea ce vorbește despre abordarea nestrategică a managementului.

În consecință, managementul întreprinderilor analizate trebuie să ia măsuri pentru crearea condițiilor care duc la creșterea în carieră, se răsfrânge pozitiv asupra formării potențialului, și o asemenea situație, după părerea noastră, poate fi atmosfera organizației în învățare.

Metoda propusă se rezumă la abordarea strategică în formarea și realizarea potențialului uman al întreprinderii prin instruirea orientată spre piață. Pentru aceasta este necesar întocmirea programei de instruire în baza strategiei de dezvoltare a personalului, ce include calculul necesităților pentru instruirea personalului și formarea bugetului instruirii. În timpul întocmirii și realizării instruirii este de dorit apelarea managementului la consulting.

În programa de instruire se includ, în primul rând, acei angajați activitatea cărora este strâns legată de mediul extern, și perfecționarea cunoștințelor cărora în probleme legate de economia de piață este importantă din punct de vedere strategic pentru întreprindere. Aceștia sunt managerii (trei nivele de conducere), marketologi, contabili, juriști, tehnologi.

Metoda propusă de formare a potențialului uman prin instruirea orientată spre piață va permite ridicarea competitivității personalului întreprinderilor analizate, ceea ce în perspectivă va duce la ridicarea productivității muncii lucrătorilor întreprinderii.

Amintim că dezvoltarea angajaților duce la dezvoltarea organizației, inclusiv – ca urmare a procesului independent de evoluție a autoinstruirii, deoarece lucrătorii au posibilitate și dorință de a perfecționa în mod independent procesele de muncă și de conducere. Potențialul de dezvoltare, cum arată cercetările, se formează sub in-

fluența a trei factori: asigurarea tehnică și informațională a muncii (17,1%), cultura organizației, atmosfera organizației care învață (16,2%) și condițiile promovării în muncă, creșterea creativă și personală (11,4%).

Ținând cont de faptul că formele prioritare de instruire a lucrătorilor întreprinderii, după rezultatele cercetărilor, au fost numite seminarele și trainingurile, este necesar de a indica direcția instruirii pentru a răspunde necesităților economiei de piață și a fi în curs cu schimbările care au loc în ea. Aceasta și este esența instruirii orientate spre piață și consecința a ei este – formarea personalului competitiv în perspectivă.

Direcția instruirii orientate spre piață este diferențiată pe categorii de personal, în ceea ce privește funcțiile (sectorul de muncă). Pot fi evidențiate următoarele direcții ale instruirii orientate spre piață a personalului, prin desfășurarea seminarelor și trainingurilor (tabelul 1.3.2).

Tabelul 1.3.2

Direcții de instruire prin seminare și traininguri pe categorii de personal

Direcții de instruire (seminare, traininguri)	Categorii de personal									
	Manageri			Specialiști						
	Management superior	Management mediu	Management liniar	Contabil	Economist	Inginer	Tehnolog	Marketolog	Jurist	Alți specialiști
La aspecte legate de schimbarea bazei legislative a activității întreprinderii.	▲	▲	▲	▲					▲	
La aspecte legate de schimbarea contabilității, calcularea bazei impozabile, a impozitului pe venit de la persoanele juridice și altele.				▲	▲				▲	
La aspecte legate de schimbarea legislației muncii și a înlesnirilor sociale.	▲	▲	▲						▲	▲
La aspecte legate de funcționarea pieței resurselor (de capital, a hârtiilor de valoare, a muncii), piața de desfacere a producției.	▲	▲		▲				▲		▲
La aspecte legate de schimbări în progresul tehnico-științific, inovații în domeniul tehnologiei de producție.	▲	▲	▲		▲	▲	▲	▲		▲
Inovații în domeniul managementului personalului, producției, calității producției.	▲	▲	▲			▲	▲	▲		

Este necesar de menționat avantajele seminarelor și trainingurilor ca formă de instruire. În primul rând, seminarele și trainingurile permit, în termen scurt (de obicei de la 2 zile până la o lună), obținerea informației necesare cu privire la schim-

bările ce au loc în mediul pieței, ce corespund cerinței – de a fi în curs cu schimbările până ca ele să se întâmple și confirmă conceptul de „om informat”.

În al doilea rând, seminarele și trainingurile prezintă o informație mai nouă, ultimele schimbări, inovațiile ce corespund necesităților întreprinderii.

În al treilea rând, seminarele și trainingurile pot fi promovate fără ruperea de la producție, formând grupuri de studiu din câțiva oameni, ce conduc la reducerea cheltuielilor întreprinderii pentru instruire. În al patrulea rând, seminarele și trainingurile presupun discuții, dezbateri, ceea ce este mult mai interesant specialiștilor practicieni decât obținerea cunoștințelor teoretice, deși nu poate fi exclusă nici aceasta.

La organizarea instruirii prin intermediul seminarelor și a trainingurilor trebuie de luat în calcul criteriile de eficiență a lor: scopurile instruirii, alegerea celor mai potrivite forme și metode de învățare pentru condițiile organizației; adaptarea procesului seminarelor (trainingurilor) la sarcini practice concrete ale organizației; crearea programei și a posibilității de a aplica deprinderile obținute în activitatea practică; întocmirea graficului optim de promovare a seminarelor (trainingurilor); implicarea la seminare a specialiștilor de o calificare înaltă – profesori; alegerea locului promovării seminarelor (trainingurilor).

După cum arată tabelul, direcția seminarelor și trainingurilor acoperă practic toate chestiunile, ce țin de activitatea întreprinderii în condițiile pieței, respectiv sfera de activitate a categoriilor de personal. În programul de instruire, după cum arată tabelul, la multe aspecte trebuie să se includă managerii tuturor nivelurilor de conducere și specialiștii – diferențiați, în corespundere cu munca îndeplinită.

Trebuie de luat în calcul mai serios avantajele autoinstruirii.

În primul rând, autoînvățarea și urmărirea totală a mediului pieței permite reacționarea în timp la schimbările externe, iar viteza reacției la schimbări, după cum arată practica managerilor, asigură succesul afacerii.

În al doilea rând, simptomele autoînvățării evidențiază, din masa totală, lucrătorii care sunt mai evaluați, interesați în succes, care ar trebui să servească drept criteriu pentru selectarea unor asemenea lucrători pentru includerea lor în grupul persoanelor care vor fi îndreptați spre instruire în primul rând.

În al treilea rând, autoinstruirea stimulează propunerile de inițiativă ale lucrătorilor, care, după părerea noastră, ar trebui să fie încurajați în mod activ de managementul întreprinderii.

În al patrulea rând, autoinstruirea nu presupune cheltuieli materiale din partea întreprinderii, ceea ce este eficient pentru întreprinderi, resursele financiare ale cărora sunt limitate.

Pe de altă parte, autoinstruirea lucrătorilor trebuie să fie condusă, pentru ca ea să nu fie spontană și lucrătorii să simtă sprijinul organizației.

1.4. Concluzii la capitolul I

Managementul strategic al personalului uman reprezintă conducerea personalului, îndreptată spre dezvoltarea potențialului uman în corespundere cu cerințele mediului extern prin instruirea orientată spre piață, care permite formarea lucrătorului competitiv, a unui colectiv competitiv și, în final, la o întreprindere competitivă. Dezvoltarea potențialului uman se realizează la trei nivele: individual, de grup și organizațional.

Noțiunea „potențial uman” este mai aplicabilă pentru managementul strategic, această noțiune orientează conducerea, în perspectivă, asupra omului, asupra potențialului său intelectual, de afaceri și de muncă, asupra individualității sale, presupune evidențierea capacităților „ascunse” ale omului, care prezintă părțile tari și posibilitățile organizației, ce determină, în final, competitivitatea întreprinderii în viitor.

Pentru atingerea competitivității personalului, managementul strategic al întreprinderii se bazează pe marketing, funcțiile principale ale căruia sunt: diagnosticarea mediului extern cu scopul prezentării managementului informației despre dezvoltarea macromediului; analiza pieței muncii și formarea recomandărilor pentru management în ceea ce privește angajarea și selectarea lucrătorilor pentru lucrul în întreprindere; justificarea investițiilor în potențialul uman.

O importanță mare în condițiile pieței capătă protecția socială a lucrătorilor în întreprinderii, ceea ce devine obiectul atenției pentru managementul strategic al potențialului uman.

Aspectele motivaționale ale managementului strategic al potențialului uman se bazează pe adaptarea motivelor muncii productive a personalului, dintre care prioritate, în condițiile schimbărilor strategice, o are instruirea și dezvoltarea potențialului uman, pentru a corespunde cerințelor economiei de piață, pentru asigurarea a realizarea strategiei și a crea priorități concurențiale în perspectivă de lungă durată.

Sistemul de motivare a personalului, aplicat la întreprindere, necesită unele corectări, pentru a folosi cât mai deplin și rațional potențialul uman al întreprinderii.

Analizând dezvoltarea gândirii de conducere a managementului personalului, observăm că trecerea de la conceptual managementului științific, unde omul ocupă poziția factorului de producție, la conceptul dezvoltării strategice a potențialului uman, unde lucrătorul la întreprindere este privit ca o sursă de bunăstare, care dispune de intelect, este informat, competitiv.

Or, conceptul managementului strategic al personalului se bazează pe următoarele abordări:

- Abordarea conceptuală pentru recunoașterea omului în organizație – omul competitiv, ce are cunoștințe, experiență, deprinderi, potențial, informație;
- Abordarea individuală a fiecărui colaborator cu scopul familiarizării lor cu scopurile strategice ale întreprinderii;
- Abordarea organizațională față de grup cu scopul coeziunii colectivului, formării „echipei”, crearea sentimentului de colaborare, de ajutor reciproc;
- Abordarea social-psihologică față de soluționarea problemelor lucrătorilor în întreprinderii;
- Abordarea prin piață față de formarea potențialului lucrătorilor cu scopul creării personalului competitiv;
- Abordarea strategică față de formarea și realizarea potențialului lucrătorilor cu scopul îndeplinirii eficiente a misiei organizației.

O asemenea direcție implică după sine necesitatea schimbării funcțiilor managementului personalului și, în consecință, se modifică și aspectele muncii cu oamenii.

Întreprinderea simte necesitatea unui personal competitiv, caracteristicile profesionale și de calificare ale căruia trebuie să corespundă cerințelor economiei de piață, să fie susținători ai organizației, pentru ca în plan strategic cu potențialul său să creeze posibilitatea realizării misiei și scopurilor organizației. Iar în următorii 5 – 10

ani această necesitate va crește ca urmare a integrării Republicii Moldova în Comunitatea Europeană.

Se propune formarea personalului competitiv prin dezvoltarea potențialului uman la nivel micro, determinată de necesitatea întreprinderii în perspectivă, în strânsă legătură cu nivelul macro, determinată de cererea pe piața muncii. Cu toate acestea, este necesară menținerea echilibrului forței de muncă și a locurilor de muncă.

Eficiența utilizării personalului întreprinderii este posibilă prin dezvoltarea strategică a potențialului uman prin instruirea orientată spre piață. Abordarea propusă este actuală în condițiile relațiilor de piață și asigură competitivitatea personalului în perspectivă de lungă durată.

Instruirea orientată spre piață include: dezvoltarea potențialului intelectual, de calificare și psiho-fiziologic al lucrătorilor.

Programul de instruire orientat spre piață trebuie să includă următoarele compartimente: strategia de dezvoltare a personalului; calcularea necesităților în instruirea personalului; metode active de instruire; bugetul de instruire și sursele de finanțare a acestuia; evaluarea cunoștințelor.

Dezvoltarea potențialului uman prin instruirea orientată spre piață, ca o abordare strategică, dispune de sistematizare, este cuprinzătoare, orientată spre acțiune, care, după părerea noastră, permite de a forma și de a realiza, în mod eficient, posibilitățile personalului în perspectivă de lungă durată.

Strategia de formare și realizare eficientă a potențialului uman este îndreptată spre dezvoltarea potențialului uman prin instruirea orientată spre piață. Strategia trebuie să fie scopul nu doar al conducerii întreprinderii, dar și al tuturor angajaților, pentru a fi reală și eficientă.

Pentru formarea strategiilor de dezvoltare a potențialului uman la întreprindere, un rol important trebuie acordat marketingului, ca bază informațională. Mediul realizării strategiei de dezvoltare a potențialului îl reprezintă atmosfera organizației care învață. Pentru formarea strategiei de dezvoltare a potențialului uman este necesară bazarea pe sistemul optim de motivare.

Bibliografie:

1. ANSOFF, I. H. *The Firm of the Future*. Harvard Business Review. Vol. 43. Nr. 5. 1965.
2. ALLAIRE, Y. *Management strategic: strategiile succesului în afaceri*. București: Editura Economică, 1998. 557 p.
3. BELOSTECINIC, G. *Concurența, marketing, competitivitate*. Chișinău: Editura ASEM, 1999. 220 p.
4. BĂRBULESCU, C. *Sistemele strategice ale întreprinderii*. București: Editura Economică, 1999. 310 p.
5. BĂRBULESCU, C. *Strategii manageriale de firmă*. București: Editura Economică, 1998. 575 p.
6. BĂRBULESCU, C. *Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare a activității*. București: Editura Economică, 2002. 320 p.
7. BÎRCĂ, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: Editura ASEM, 2006.

8. BURDUȘ, E. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică 1999. 512 p.
9. BURLACU, N.; COJOCARU, V.; IONIȚĂ, V. *Managementul administrației publice (prelegeri)*. Chișinău: Editura ASEM, 1999. 133 p.
10. COTELNIC, A.; NICOLAESCU, M.; COJOCARU, V. *Managementul întreprinderilor industriale (în definiții, scheme și formule)*. Chișinău: Editura ASEM, 1997. 117 p.
11. COTELINIC, A. *Managementul unităților economice*. Chișinău: Editura Evrica, 2003. 309 p.
12. COTELINIC, A. *Managementul activității de producție*. Chișinău: Editura Evrica, 2002.
13. CONSTANTINESCU, D. A. și col. *Management strategic*. București: Colecția Națională, 2000.
14. CIOBANU, I. *Management strategic*. Iași: Ed. Polirom, 1998.
15. DAFT, R. *Management*. New York: The Dryden Press, 1990.
16. DRUCKER, P. *Inovația și sistemul antreprenorial*. București: Editura Enciclopedică, 1993.
17. ISTOCESCU, A. *Strategia și managementul strategic al organizației. Concepte fundamentale. Aplicații manageriale*. București: Editura ASE, 2003.
18. MOVILĂ, I. Marketingul în managementul strategic al personalului. *Revista Economica* 2005, nr. 3 (51), Chișinău: Editura ASEM, p. 122-124. ISSN 1810-9136.
19. MOVILĂ, I. Strategii de management ale personalului la întreprinderile din Republica Moldova: rezultatele cercetării. *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*: Ed. a 12-a. Chișinău: Editura ASEM, 2014. p. 81-84. ISBN 978-9975-75-649-5. ISSN 1857-1433.
20. MOVILĂ, I. Particularitățile metodologiei de cercetare a potențialului uman în managementul strategic al personalului. *Economie românească – prezent și perspective: sesiune științifică cu participare internațională, Ediția a VI – a*. Suceava: Editura Universității din Suceava, 2005. p. 295-300. ISBN 973-666-164-4.
21. NICOLESCU, O. *Sisteme, metode și tehnice manageriale organizației*. București: Editura Economică, 2000. 528 p.
22. NICOLESCU, O. *Management*. București: Editura Economică, 1999. 596 p.
23. LEFTER, V.; DEACONU, A. *Managementul resurselor umane: Studii de car. Probleme. Teste*. București: Editura Economica, 1999. 526 p.
24. RUSSU, C. *Management*. București: Editura Expert, 1999. p.88.
25. АНСОФФ, И. *Стратегическое управление*. Сокр. пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
26. БЕЛБИН, М. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач.* / Перевод с англ. Москва: НИРО, 2003. 315 с.
27. БЕЛЯЦКИЙ, Н.П. *Кадровый потенциал организаторов производства*. Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003.
28. БЕЛЯЦКИЙ, Н. П.; ВЕЛЕСЬКО, С. Е.; РОЙШ, П. *Управление персоналом: Учеб. пособие*. Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2003.
29. ВИХАНСКИЙ, О.С. *Стратегическое управление*. Москва: Гардарика, 2000. 296 с.
30. ГОЛЬДШТЕЙН, Г.Я. *Стратегический менеджмент: Конспект лекций*. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.
31. ЖУРАВЛЕВ, П.В., КАРТАШОВ, С.А., МАУСОВ, Н.К., ОДЕГОВ, Ю.Г. *Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера*. Москва: Экзамен, 1999.
32. КАПЛАН, Р.С., НОРТОН, Д.П. *Организация, ориентированная на стратегию*. Пер. с англ. Москва: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
33. КАПЛАН, Р.С., НОРТОН, Д.П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Пер. с англ. Москва: ЗАО Олимп-Бизнес, 2006. 204 с.

34. КРЕДИСОВ, А.И. *История учений менеджмента*. Киев: Вира – Р, 2000.
35. МЕСКОН, М.; АЛЬБЕРТ, М.; ХЕДОУРИ, Ф. *Основы менеджмента*. Москва: изд. Дело, 1999. 800 с.
36. МОВИЛЭ, И. *Стратегический менеджмент как фактор эффективного формирования и реализации человеческого потенциала на предприятии*. Teza pentru conferirea titlul științific de doctor în științe economice, Chișinău: ASEM, 2007. 162 p.
37. НЬЮСТРОМ, Д., ДЭВИС, К. *Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте*. Санкт-Петербург: Изд. Питер, 2000.
38. ЛЮТЕНС, Ф. *Организационное поведение*. Москва: изд. Инфра – М, 1999.
39. *Человеческий фактор*. Под ред. Г. Салвенди. Пер. с англ. В шести томах. Том 2. Москва: Мир, 1991. 495 с.
40. СПИВАК, В.А. *Организационное поведение и управление персоналом*. Санкт – Петербург: Изд. Питер, 2000.
41. ТОМПСОН, А.А.; СТРИКЛЕНД, А.Дж. *Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов*. Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. Москва: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
42. ТРАВИН, В.В.; ДЯТЛОВ, В.А. *Основы кадрового менеджмента*. Москва: Дело, 1998.
43. ТЭЙЛОР, Ф. *Научная организация труда*. Перевод с англ. Москва: Изд. Экономика, 1992. 58 с.
44. ФАТХУТДИНОВ, Р.А. *Стратегическая конкурентоспособность*. Учебник. Москва: ЗАО Изд. Экономика, 2005. 504 с.
45. ШИШКАН, Н. *Современная политическая экономия*. Кишинев: изд. МЭА, 2000.

CAPITOLUL II. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN ASIGURAREA SCHIMBĂRILOR STRATEGICE

(autor – Irina DOROGAIA)

2.1. Cultura organizațională ca factor al competitivității întreprinderii

Asigurarea competitivității întreprinderii – este una dintre sarcinile cele mai importante ale managementului companiei. Alegerea comportamentului organizațional, care trebuie realizat de către personalul administrativ, reprezintă o sarcină destul de complicată, de ea depinde poziția actuală a companiei pe piață, perspectivele de viitor și competitivitatea ei.

Conceptul de competitivitate poate fi abordat în mod diferit – începând de la competitivitatea producției, terminând cu indicatorii mai integrați, care includ diferite elemente și caracteristici ale activității întreprinderii. În literatura de specialitate pot fi întâlnite diferite definiții ale competitivității întreprinderii: ea este definită ca fiind posibilitatea întreprinderii de a scoate pe piață producție competitivă (T. Adaev, I. Eršov, R. Fathudinov ș. a.), în condițiile folosirii eficiente a potențialului productiv, uman și financiar (I. Eršov) iar subiecții relațiilor de piață trebuie să activeze la egal cu subiecții concurenți existenți (M. Porter).

După părerea noastră, competitivitatea întreprinderii este un concept cu sens larg, care include în sine multe caracteristici ce țin de toate domeniile de activitate a organizației: management, marketing, finanțe, activitatea de producție, aprovizionare, conducerea personalului și alte sfere, care activează la întreprindere. În același timp, competitivitatea este posibilitatea întreprinderii de a supraviețui în lupta concurențială, de a se adapta la schimbările condițiilor de activitate, de a fi înaintea concurenților. Toate aceste componente se intersectează și, conlucrând între ele, se unesc într-o caracteristică comună, generală, care are o influență dominantă asupra comportamentului organizațional, și anume – *cultura corporativă*.

Factorii în baza cărora se formează cultura corporativă reprezintă factorii competitivității organizației.

Tipul culturii care se formează în cadrul organizației reprezintă unul dintre prioritățile competitive de bază ale companiei.

Particularitățile culturale în organizație se formulează în mod diferit, asupra acestui proces complicat influențând un număr mare de factori: și mărimea organizației, și tipul activității, perioada de activitate, schimbările care au fost în organizație, numărul personalului administrativ, diversitatea departamentelor, particularitățile culturii organizaționale, tipul de liderism de care se folosește fiecare conducător.

Indiferent de faptul dacă cineva a depus vreun efort în vederea formării culturii organizaționale, au fost înscrise formal toate elementele sale necesare sau ea s-a format în mod independent, organizația, totdeauna, are un anumit tip de cultură organizațională.

Orice manager, care conduce o organizație, își dorește dezvoltarea organizației, care poate fi realizată doar prin punerea în valoare a priorităților concurențiale. O cultură organizațională puternică, care realizează schimbările organizaționale necesare la timpul potrivit, este una dintre prioritățile organizației contemporane.

Managerii vorbesc deseori despre existența unei culturi organizaționale în organizație, pe lângă aceasta se presupune că culturile pot fi slabe și puternice, mai bune

și mai rele, după cum afirmă judicios un cunoscut savant din domeniul culturii organizaționale Shane [35]. După părerea noastră, aceste caracteristici pot fi continuate la compartimentul culturii organizaționale competitive și necompetitive.

Conceptul de cultură organizațională este destul de ambiguu și are multe aspecte.

De la începutul cercetărilor în domeniul culturii organizaționale (anii 1959-1960), acest concept a suferit schimbări semnificative: de la „modele comportamentale observate din interacțiunea dintre oameni” a lui Goffman, Jones, Moore (1959, 1967, 1984) – până la „climat sau sentimente, determinat de componența fizică a grupului” a lui Schneider (1990), sau „metafore, simboluri integraționiste, care sunt elaborate de către grup pentru autodeterminare” de la Gagliardi (1990).

Rezumând diferitele interpretări ale cercetătorilor cu privire la cultura organizațională, concluzionăm:

Cultura organizațională este o caracteristică integrală, care include sistemul de valori, tipul de comportament al lucrătorilor, tipul de conducere, particularitățile sistemului de control, modalitățile de evaluare a rezultatelor și sistemul corespunzător de motivare.

Așadar, o cultură corporativă competitivă se va numi tipul de comportament al organizației care menține direcția companiei spre renovări permanente, necesare pentru a obține primul loc pe piață.

Cu alte cuvinte, în companie trebuie să fie formulat un așa tip de comportament și percepție a schimbărilor, care să ajute organizația să se adapteze la schimbările care sunt dictate de mediul înconjurător și, în același timp, de a crea o situație de stabilitate în organizație, precum și a menține o atmosferă benefică pentru dezvoltarea activității creative, de colaborare, de ajutor reciproc, dezvoltare și autodezvoltare, pentru a forma valori atât individuale, cât și colective.

În cadrul conceptului de cultură se intersectează mai multe aspecte de activitate a organizației (adaptate după [35]):

- *Modele de comportament observate în interacțiunea dintre oameni:* limbă, obiceiuri și tradiții;
- *Normele de grup, standarde, valori,* care se formează în procesul de activitate a organizației;
- *Valorile declarate,* care au fost declarate public, la realizarea cărora trebuie să tindă compania;
- *Filosofia formală:* acțiunile elaborate ale organizației și lucrătorilor;
- *Regulile jocului,* adică momentele din activitatea organizației, care trebuie luate în calcul de către colaboratorii noi sosiți, pentru a se acomoda în noul colectiv, aceasta este așa-zisa „ordine” din activitatea întreprinderii;
- *Climatul, atmosfera corporativă* sau circumstanțele care contribuie la un lucru productiv sau neproductiv în cadrul organizației, particularitățile relațiilor reciproce între membrii grupelor;
- *Experiența practică existentă* care reprezintă capacitatea de a realiza o consecutivitate de acțiuni, acumulate în experiență;
- *Modelele de gândire* – sistemele cognitive acceptate (legate de unele cunoștințe), care definesc caracteristicile de percepție, gândire;
- *Valorile acceptate* – simboluri, semnificații, care duc la o înțelegere imediată, ce rezultă din interacțiunea dintre membrii echipei, a grupului;

- *Metaforele organizaționale*, ce contribuie la un anumit tip de comportament a conducătorilor și a grupului, care sunt încorporate în anumite sarcini, structuri organizatorice, alte aspecte ale activității întreprinderii.

O importantă parte componentă a culturii organizatorice o reprezintă tendința spre schimbări organizatorice, calea pe care o alege managementul pentru adaptarea organizației la mediul înconjurător mereu în schimbare.

În așa fel, în contextul filosofiei conducerii, unul din locurile-cheie îl ocupă managementul schimbării, percepția particularităților acesteia de către companie, care, la fel, depinde de cultura organizațională formată în cadrul întreprinderii.

Managementul schimbării este un tip deosebit al activității de conducere, care este îndreptat spre obținerea unor rezultate semnificative, atât în perspectivă scurtă, cât și lungă de timp, precum și adaptarea oportună a companiei la cererile pieței. Aceasta este o nouă direcție în teoria managementului, apariția căreia este datorată mai multor cauze: schimbări rapide în dinamică, care se produc în mediul extern, creșterea nivelului de informare a populației, globalizarea economiei. În afară de aceasta, unul din factorii care determină formarea, devenirea managementului schimbării este schimbarea conștiinței umane, revizuirea valorilor, dar, în primul rând, schimbarea gândirii de conducere [18].

Schimbările ce se produc e necesar de a fi prevenite, pentru a obține succes în conducerea lor. Deși, uneori, se pare că aceasta este imposibil și este mai bine de a folosi metoda reacției oportune la schimbări, decât încercarea de a prognoza și a ghici tendințele schimbărilor. Practica companiilor, a liderilor, arată că capacitatea de a combina inovațiile și schimbările cu concepțiile corporative de bază le asigură continuitate și competitivitate.

Schimbările din mediul extern care se întâmplă la ziua curentă, cauzează necesitatea folosirii la întreprinderile moldovenești a celor mai moderne metode de management. Șocurile determinate de crizele cu caracter național și global la fel lasă o amprentă asupra subiecților economiei naționale. Aceste apariții negative pot fi depășite ușor prin alegerea abordărilor corecte față de conducere, alegerea principiilor ce urmează să fie folosite, precum și acțiunile managementului anticriză și ale managementului schimbării.

Orientarea spre o colaborare economică externă a companiilor moldovenești, de asemenea, lasă o amprentă asupra necesității desfășurării schimbărilor organizaționale corespunzătoare, legate atât de creșterea calității mărfurilor și serviciilor, de schimbări în cultura organizațională, cât și de adoptarea noilor stiluri calitativ noi și metode de conducere.

Schimbările organizaționale pot conduce atât la succes, cât și la eșec, aceasta depinzând de capacitatea conducătorului de a coordona procesul de conducere la întreprindere, de a determina modelul schimbărilor, de a infiltra în conștiința fiecărui executor necesitatea desfășurării schimbărilor, de a organiza echipa răspunzătoare de schimbări.

„Instruirea, învățarea organizațională, schimbările planificate și de evoluție, pot fi realizate în modul corespunzător doar prin conștientizarea acelei circumstanțe, precum că motivul principal al rezistenței la schimbare este cultura existentă” [35]. După părerea noastră, această declarație a cunoscutului manager Edgar H. Shein determină necesitatea studierii particularităților culturii organizaționale în contextul conducerii schimbărilor și, în final, a competitivității întreprinderii.

Procesul de formare a culturii organizatorice este identic cu procesul de formare a grupului însuși, a organizației, deoarece cultura este alcătuită din opinii, valori, obiceiuri ale oamenilor care fac parte din acest grup, organizație. În afara grupului, cultura nu există.

Majoritatea cercetătorilor leagă procesul de formare a culturii organizaționale cu formarea potențialului de lider în cadrul întreprinderii [5, 10, 15, 32, 35, 36]. Liderii care creează cultura organizațională trebuie să o conducă și să o adapteze în dependență de cerințele întreprinderii.

Cultura se formează sub influența mai multor factori. Cercetările din domeniul culturii organizaționale și leadership-ului permit de a evidenția 3 surse principale care stau la baza culturii organizaționale:

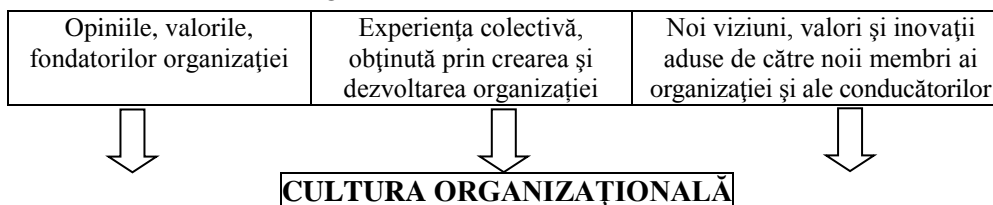


Figura 2.1.1. Factorii ce influențează formarea culturii organizaționale.
(adaptat de autor în baza surselor 15, 17, 35)

În așa mod, toată experiența grupului în final se rezumă la reflectarea viziunilor organizaționale ale unei persoane. Indivizii care posedă inițiativă și sunt capabili să influențeze grupul reprezintă liderii. Pentru ca grupul să elaboreze un mecanism de conlucrare, este necesar de a identifica fiecare membru al grupului cu rolul pe care îl îndeplinește în acest grup și să-i dea autoritatea necesară.

În afară de aceasta, este necesar de a menționa că cultura organizațională nu poate fi acceptată ca o condiție inițială. Fiecare membru al echipei trebuie să o „treacă” prin sine și să o conștientizeze. Cercetătorii din domeniul culturii organizaționale susțin ideea despre așa-zisele „niveluri ale culturii”, care sunt strâns legate între ele, dar, totodată, reprezintă diferite forme de identificare a culturii (figura 2.1.2) [17, 35]

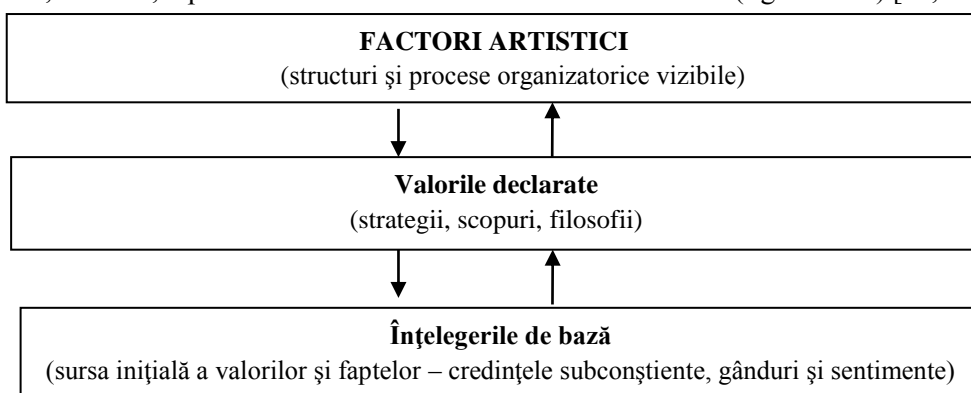


Figura 2.1.2. Nivelurile culturii [35, p. 36]

Din figura prezentată mai sus, se poate înțelege că nivelurile culturii cuprind atât părerile, atitudinile, înțelegerile externe vizibile, accesibile organelor sensibile (factori artistici), cât și atitudinile subconștiente de bază. Între aceste două poluri se află di-

ferite valori ale colectivului, norme și reguli de comportament, folosite de reprezentanții culturii date. Pentru ca reprezentanții societății (organizației) să accepte în mod adecvat nivelul superior al culturii, este necesar de a le aduce la cunoștința acestora, uneori fiind chiar necesar de a schimba unele convingeri. Acest proces este destul de complicat, de aceea rolul liderului în acest context este unul evident. Această schimbare are loc ca urmare a acțiunii reciproce a mai multor procese: formarea echipei, luarea deciziilor în colectiv, diverse relații neformale.

Procesul formării unui business competitiv este strâns legat de schimbările sociale sau emanciparea persoanelor și ridicarea nivelului comunicării interpersonale.

Am efectuat o serie de studii a întreprinderilor din Republica Moldova cu privire la adecvarea culturii organizaționale și capacitatea de a se adapta la schimbări. La cercetări au participat personal de la diferite nivele de conducere, precum și subordonații din cadrul întreprinderilor.

Despre prezența la întreprinderile analizate a convorbirilor interpersonale între colaboratorii departamentelor funcționale în procesul adunărilor interpersonale a confirmat 66-68% dintre colaboratorii intervievați. Acest procent este insuficient, deoarece perfecționarea sistemului existent depinde, în mod direct, de inițiativele și responsabilitățile personalului, capacitățile lor, orientarea lor strategică în situații extreme, dezvoltarea sistemului neformal de interacțiune. Toate aceste cerințe, cu privire la transformările sociale, trebuie, să pătrundă în structura întreprinderii.

După părerea noastră, o tendință favorabilă are răspunsuri cu privire la importanța în asigurarea competitivității organizației, capacitatea întreprinderii de a se adapta la schimbările pieței (67,4% dintre personal plasează acest indicator pe primele trei locuri după importanța factorilor).

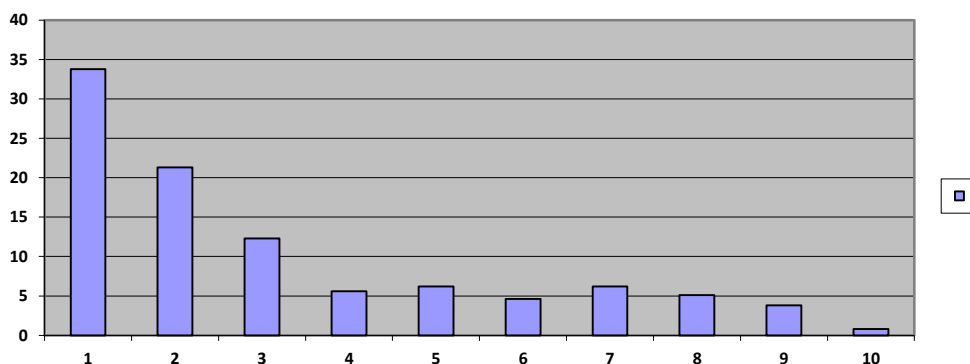


Figura 2.1.3. Repartizarea răspunsurilor respondenților la întrebarea cu privire la importanța factorului: capacitatea întreprinderii de a-și adapta activitatea la schimbările de pe piață, în % (importanța factorilor de la 1 la 10 în ordine descrescândă)

În același timp, menționăm că în pofida la procentului relativ mare, importanța acestui factor trebuie conștientizată de toți colaboratorii, în caz contrar, problemele care pot apărea în rezultatul implementării schimbărilor vor fi dificil de rezolvat.

Răspunzând la întrebarea despre importanța eficienței conducerii și imaginea întreprinderii în contextul competitivității, răspunsurile personalului întreprinderii, care au fost supuși cercetării, s-au distribuit în felul următor:

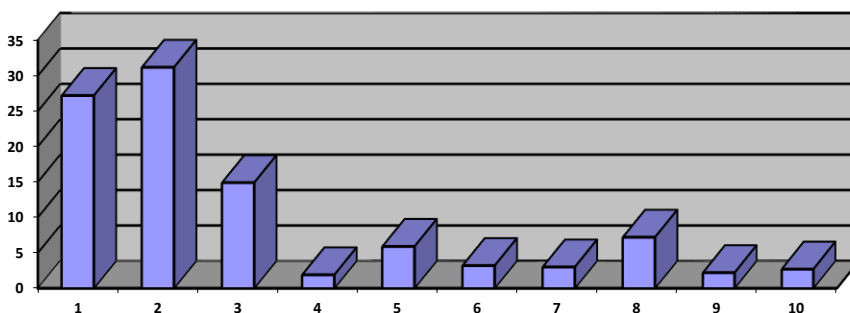


Figura 2.1.4. Influența eficienței conducerii și a imaginii întreprinderii asupra competitivității, după părerea respondenților, în % (evaluarea importanței factorilor în ordine descrescândă)

Analizând figura 2.1.4., menționăm că cea mai mare evaluare a fost dată doar de 27,2% din personalul interviuat, care, după părerea noastră, este un procent scăzut, deoarece eficiența conducerii și imaginea favorabilă a întreprinderii este consecința unei culturi organizaționale favorabile, precum și a activitatea organizației în general, care și determină competitivitatea întreprinderii.

Acordând atenție asupra unui alt aspect important al culturii organizaționale în contextul formării și realizării competitivității, și anume, punerea în aplicare a tuturor activităților pe bază de echipă, în cercetarea dată au fost analizate întrebările referitoare la relațiile de grup. Deci, la întrebarea despre cota problemelor le decid care colaboratorii împreună cu colegii și conducerea în grup, răspunsurile s-au distribuit în felul următor (tabelul 2.1.1):

**Tabelul 2.1.1
Probleme ale managementului, soluționate de colaboratori în echipă**

în % față de numărul total al problemelor soluționate								
0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-80	80-90	90-100
14	45	15	12	8	3	1	1	1

Distribuirea liniară a procentului activității, pe care colaboratorii o realizează prin intermediul echipei, confirmă o abordare tradițional-funcțională de organizare a întreprinderii. Deja faptul că cel mai mare procent al respondenților petrec de la 10 la 20% din timpul de lucru în grupuri, demonstrează lipsa dezvoltării echipei, care contribuie la interacțiune socială intensă prin intermediul contactelor și realizarea intereselor generale în procesul activității de lucru.

Anume grupurile mici și organizațiile neformale joacă un rol important atât în procesul de formare a culturii organizaționale, cât și în consecință în funcționarea organizației. O valoare importantă în acest context o are relațiile reciproce dintre colaboratorii departamentelor funcționale.

Într-o organizație orientată spre lucrul în echipă toate contradicțiile sunt soluționate pe baza compromisului. În organizația care este construită pe principii mecanice, dimpotrivă, relațiile dintre departamente deseori se caracterizează prin neînțelegeri, stresuri, situații conflictuale. În așa mod, una dintre cele mai importante sarcini ale conducătorului la crearea unei culturi corporative competitive reprezintă activitatea organizației pe bază de echipă și distribuirea corectă a rolurilor în cadrul echipei.

La studierea problemei legate de formarea efectivă a culturii organizaționale, o atenție deosebită trebuie acordată fiecărei relații de acest fel. Analiza datelor studiate confirmă existența unei atmosfere agreabile, care s-a format la întreprinderi, cea ce reprezintă obiectul cercetării date. Or lucrătorii întreprinderii afirmă, practic, lipsa discrepanțelor în opinii și procent minimal al apariției conflictelor –1-2% din numărul total al problemelor soluționate [21].

La întrebarea cu privire la cât de des apar situații conflictuale, neînțelegeri și stresuri în relațiile cu colaboratorii compartimentelor funcționale, lucrătorii, ce mai des, au dat aceleași variante de răspuns – „rar sau niciodată”.

În același timp, un factor important este acela că, la evaluarea importanței adaptării potențialului psiho-fiziologic la schimbările privind formarea competitivității strategice a personalului, majoritatea respondenților au dat cea mai mare apreciere (60,8% au menționat primele 3 poziții), ceea ce se vede din figura 2.1.5.

O atmosferă agreabilă contribuie la conlucrare productivă în cadrul organizației, la fel se răsfrânge pozitiv și asupra transformărilor, luând în calcul faptul că majoritatea lucrătorilor împart ideea necesității conlucrării în echipă (% celor care împart această părere – cca 84) și care susțin poziția managementului, conform căreia într-o echipă formată din 2-12 oameni cu diferite deprinderi și experiențe profesionale este posibil de a obține un mai mare rezultat în comparație cu eforturile individuale ale lucrătorilor.

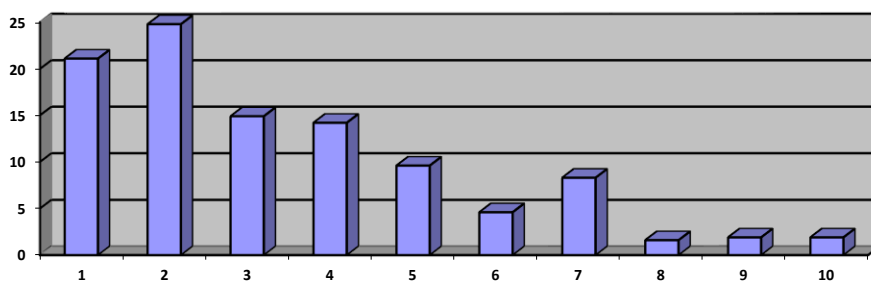


Figura 2.1.5. Importanța adaptării psiho-fiziologice la schimbările privind formarea competitivității strategice a personalului la întreprindere (distribuția evaluării personalului după importanță de la 1 la 10, în %)

Această poziție este bazată pe avantajul că organizarea lucrului în echipă este legată de o mai mare implicare a lucrătorilor în procesul de producție, și, respectiv, apare și un mare interes în atingerea rezultatelor luând în calcul cererile clienților interni sau externi. Despre tendința pozitivă a formării echipei la întreprindere vorbește și atitudinea conducerii superioare despre activitatea pe bază de echipă – aceasta este poziția a 93% din managementul superior al întreprinderilor cercetate.

Colaboratorii care au o părere pozitivă cu privire la lucrul în echipă (majoritatea au avut un răspuns afirmativ la poziția conform căreia în echipă trebuie de inclus personal cu diferite deprinderi de muncă, adică reprezentanți ai diferitor zone funcționale de management) sunt de acord cu ideea că principiul formării echipei contribuie la:

- Ridicarea nivelului de implicare a lucrătorilor în procesul de muncă, îmbogățirea conținutului muncii, dezvoltarea și accelerarea comunicării, ridicarea nivelului de responsabilitate;
- Delegarea împrumuturilor suplimentare lucrătorilor;

- O mai mare responsabilitate din partea lor;
- Apariția în echipă a unei atmosfere creative, caracterizată prin folosirea noilor idei sau a noilor metode de soluționare a problemelor tradiționale;
- Punerea în aplicare a autoconducerii și liderismului în echipe (rotația sarcinilor, angajarea muncitorilor, coordonarea internă, participarea la conducere);
- Autorealizarea lucrătorilor, manifestată la îmbunătățirea calității muncii;
- Crearea unor relații bazate pe încredere în cadrul echipei;
- Concentrarea eforturilor echipei pentru satisfacerea cerințelor clientului în termen și cu respectarea bugetelor [18].

În așa mod, rezumând cele spuse mai sus, menționăm că determinarea cu precizie a conceptului și importanței culturii organizaționale și a factorilor care o constituie este destul de complicată. Însă efectuând o muncă serioasă în această direcție, conducătorul-liderul se poate baza pe o armonie culturală, care este așa de necesară pentru supraviețuirea organizației într-o lume în permanentă schimbare, și care, după părerea noastră, va fi avantajul competitiv cel mai important. De aceea, problema câștigării unei anumite cote pe piață, precum și supraviețuirea, adaptarea companiei la schimbările din mediul de business, este imposibil de a fi abordată fără cercetarea particularităților culturii corporative.

2.2. Valorile culturale specifice managementului strategic al personalului

Strategia de conducere a resurselor umane reprezintă partea principală a strategiei generale a întreprinderii, și are scopul principal – prin intermediul perfecționării lucrului personalului a reuși realizarea scopurilor strategice prin metodele cele mai bune. În așa mod, în baza scopurilor formulate, menționăm că, fără o programă clar formulată de conducere a personalului pe o perioadă lungă de timp, întreprinderea nu poate să își realizeze pe deplin strategia corporativă, deoarece resursa ei principală este personalul care include atât toate nivelurile de conducere, cât și executorii ei.

Capitalul uman este o valoare economică a cunoștințelor, experienței, deprinderilor și capacităților personalului. Mărirea acestui capital are loc pe calea aplicării strategiei îndreptate spre ridicarea calificării lucrătorilor. Prin aceasta se subînțelege alegerea celor mai dotați specialiști, perfecționarea cunoștințelor și deprinderilor lor cu ajutorul programelor de instruire și prezentarea posibilităților și condițiilor pentru creșterea profesională individuală, precum și aplicarea unor sisteme de remunerare a muncii, care contribuie la schimbul de cunoștințe și remunerează oamenii pentru aportul lor în activitatea organizației. În afară de aceasta, o direcție importantă a activității managerilor în domeniul conducerii resurselor umane reprezintă *mărirea capitalului social*, prin care se înțelege calitatea relațiilor dintre lucrători și existența punctelor comune între ei. În astfel de organizații se stabilesc relații bazate pe încredere, respect, și oamenii colaborează intens unii cu alții pentru atingerea scopurilor comune și obținerea rezultatelor. [17, p. 418-419].

Managementul strategic al personalului, baza căruia o reprezintă planificarea strategică, poate fi analizat prin prisma a două opinii și abordări asupra planificării: formală și neformală. În comparație cu teoriile tradiționale organizaționale cu privire la funcționarea întreprinderilor, particularitățile noii opinii de conducere a personalului reprezintă necesitatea de a aborda managementul ca un proces profund de interacțiune a două activități raționale:

- *Formale*, bazate pe alegerea științifico-tehnică a resurselor și scopurilor de dezvoltare și
- *Neformale*, bazate pe stabilirea valorică a scopurilor, filosofiei și culturii organizației [22].

O așa organizație presupune o activitate de tip nou a personalului, care combină un profesionalism înalt cu creativitate intelectuală. Impactul descoperirilor revoluționare, inovaționale și radical-exogene, împreună cu inovațiile din interiorul organizației, joacă rolul variabilei centrale, care caracterizează starea sistemului în general. De nivelul de diferențiere și susceptibilitate a sistemului va depinde posibilitatea apariției în cadrul sistemului a inovațiilor. Pe măsura consolidării sistemului inovațional de dezvoltare a întreprinderii se mărește rolul inovațiilor radicale și, în consecință, în structura conducerii prevalează legăturile orizontale, se intensifică dominarea orientării bazate pe valori și responsabilitate socială pentru măsurile de înnoire și de creștere.

Competitivitatea slabă a multor întreprinderi moldovenești este, în mare parte, legată de mentalitatea învechită a personalului de conducere, care sunt obișnuiți să-și concentreze toate eforturile la anumite funcții. În pofida la nivelului scăzut al conducerii multor organizații naționale, este necesar de a oferi locul meritat tehnologiilor informaționale progresiste și deprinderilor calificative ale unor anumiți lucrători, fapt confirmat în urma cercetărilor efectuate la organizațiile din Republica Moldova.

Deși pregătirea acestor întreprinderi pentru desfășurarea schimbărilor este destul de mare, dezvoltarea lor se realizează doar cu ajutorul îmbunătățirilor ne semnificative într-un domeniu sau altul.

Trebuie de menționat că conceptul de management strategic al personalului este unul relativ nou și poartă un caracter discutabil [8]. Opiniile savanților cu privire la definirea managementului strategic al personalului sunt prezentate în tabelul 2.2.1.

Tabelul 2.2.1

Diversitatea opiniilor cu privire la definirea managementului strategic al personalului

Autorul	Anul cercetării	Definirea
A. Wright	1992	Un sistem stabil de planificare a utilizării resurselor umane, îndreptat spre îndeplinirea scopurilor stabilite de către întreprindere
W. Schuler	1992	Toate acțiunile care influențează comportamentul individual al lucrătorilor în procesul de formulare și de satisfacere de către ei a cerințelor organizației
R. Marr, G. Shmidt	1997	O combinație a acțiunilor organizației, realizate în raport cu personalul care iau decizii de conducere la întreprindere și care sunt orientate spre poziții fixe, cu scopuri de lungă durată
V. Maslov	2002	Modalitatea programată de gândire și de conducere, care asigură conlucrarea scopurilor, posibilităților întreprinderii și interesele lucrătorilor, care presupune nu doar determinarea cursului general de activitate al întreprinderii, dar și ridicarea motivației, a interesului tuturor lucrătorilor în realizarea lui
A. Zele- nova	2004	Subsistemul de strategii al organizației, prezentat sub formă de programe de activități concrete pe termen lung cu privire la realizarea concepției de folosire și dezvoltare a potențialului personalului organizației în scopul asigurării avantajului competitiv strategic

(adaptată de autor după [23])

Ținând cont de evoluția abordărilor prezentate, se poate de spus că au suferit anumite schimbări și valorile culturale în cadrul managementului strategic al personalului. Dacă vom analiza abordările inițiale ale managementului strategic al personalului, se poate de menționat că la determinarea lor s-au evidențiat acele scopuri strategice, care pun în fața lor organizația și metodele de atingere a acestor scopuri, cercetările de mai târziu pun accentul pe interesele lucrătorilor, satisfacția lor, dezvoltarea potențialului personalului.

În așa mod, odată cu schimbarea filosofiei conducerii, în companie se schimbă și se reînnoiesc valorile culturale care reprezintă bază pentru funcționarea strategică a managementului personalului.

În literatura despre managementul personalului deseori se discută chestiunile cu privire la modelele de formare a strategiilor de conducere a personalului [23], cu privire la particularitățile și caracteristicile calitative ale modelelor optimale.

Clasificarea strategiilor se face în dependență de mai multe criterii:

- tipul strategiei competitive;
- tipul strategiei generale a întreprinderii;
- etapa de dezvoltare (etapele ciclului de viață) a organizației;
- misiunea organizației;
- modalitățile de realizare a strategiilor în cadrul organizației;
- filozofia managementului.

În afară de aceasta, cercetătorii evidențiază abordări cu privire la elaborarea modelelor de conducere a personalului uman. Deci, se evidențiază [23]:

- Abordarea universală (abordarea „celei mai bune practici”), [Pfeffer, 1994].
- Situațională (abordarea „celei mai bune corespunderi”).
- Abordarea configurațională („legături”) [Richardson, 1999].

Abordarea universală presupune elaborarea unor anumiți parametri de conducere a personalului, prin folosirea cărora întreprinderea obține „cea mai bună practică” sau cea mai bună strategie de conducere a personalului. Printre aceste componente cercetătorii evidențiază: determinarea criteriilor, competențe cheie ale lucrătorilor, siguranța locului de muncă, autoconducerea organizației, sistem echilibrat de motivare a angajaților, instruirea și mulți alți factori (cel mai cunoscut sistem practic – „lista Pfeifer” [Pfeifer, 1994]).

Însă un așa sistem, elaborat de un autor sau altul este supus criticii, deoarece este greu de presupus că pentru orice sistem de control pot fi elaborate reguli universale. De aceea, majoritatea cercetătorilor susțin abordarea situațională.

Abordarea situațională cu privire la formularea strategiei de conducere a resurselor umane presupune evidențierea celor mai bune criterii și caracteristici, care corespund unei organizații sau alta sau condițiilor concrete. Pentru folosirea acestei abordări este necesar, mai întâi, de a analiza posibilitățile și cerințele organizației în domeniul filosofiei sale, a culturii organizaționale, structurii, proceselor de business, apoi de a elabora un model anumit care să corespundă perspectivelor strategice și potențialului.

Abordarea configurațională sau așa-zisa „legată” presupune că la elaborarea strategiei de conducere a personalului este necesar de a combina circumstanțele interne și externe.

Folosind abordările și metodele existente, evidențiem propriile opinii cu privire la abordarea optimală vizând formularea strategiei de conducere a personalului.

După părerea noastră, utilizarea celor trei abordări descrise mai sus va conduce la o mai bună atingere a scopurilor propuse. Deci, elaborarea listei de valori pentru organizație este necesară pentru formularea strategiei de conducere a resurselor umane. Ea, în mod sigur, se bazează pe o anumită cultură organizațională, care trebuie să corespundă politicii strategice, și care ajută compania la realizarea misiunii sale. În dependență de situația de pe piață și posibilitățile companiei, strategia de conducere a personalului se va revizui și se va completa, la fel cum se va revizui și se va completa strategia generală a companiei. În afară de aceasta, o asemenea abordare trebuie să fie bazată pe un potențial strategic al organizației, fiind într-o dependență cu caracteristicile externe ale activității sale. În așa mod, aplicarea așa-zisei abordări complexe este bazată pe legăturile conexe dintre toate celelalte și evidențierea celor mai bune caracteristici va ajuta organizația de a obține o competitivitate într-o perspectivă de lungă durată.

Cercetarea desfășurată în rândul întreprinderilor din Republica Moldova, care au arătat necesitatea efectuării schimbărilor bazate pe idei moderne de management și care au unele particularități ale culturii organizaționale, a condus la formularea unor concluzii. Ele, după părerea noastră, trebuie să constituie baza pentru formarea caracteristicilor de valoare cele mai importante ale *managementului strategic al personalului*:

- Necesitatea refuzului, la majoritatea întreprinderilor, pentru structurile de conducere, bazate pe tipul mecanic, schimbarea lor cu ajutorul constrângerilor într-un tip mai plat sau orizontal. O așa schimbare va duce la următoarele modificări în lucrul executorilor precum și al conducătorilor întreprinderii:
 - operațiunile funcționale, care înainte se îndeplineau separat de diferiți lucrători, se vor uni în sarcini mult mai complicate și succesive, care, la rândul lor, vor conduce la lipsa necesității de a primi acordul și a accepta fiecare pas al executorilor, care se află la o anumită etapă a structurii organizaționale, cu alte cuvinte, conduce la micșorarea duratei operațiunilor, iar pe de altă parte, la diversificarea lucrului, ridicarea responsabilității și în consecință, a încrederii față de lucrători.
 - o așa schimbare trebuie să conducă și la perfecționarea funcțiilor de control, în primul rând, numărul verificărilor ar trebui să se reducă în legătură cu o mai mare încredere față de executori, iar în al doilea rând, aceasta este legat de micșorarea nivelurilor de conducere și, respectiv, a organelor de control.
 - o asemenea schimbare nu ar trebui să aibă la un refuz total de la principiul centralizării, deoarece el joacă un rol pozitiv în sistemul de conducere, însă urmărind cerințele managementului strategic al schimbărilor abordarea se modifică în centralizat-descentralizat [18].
- Schimbarea modului de gândire, atât a conducătorului, cât și a restului personalului implicat în activitatea întreprinderii, duce la schimbarea:
 - planului cu privire la autodezvoltarea tuturor lucrătorilor;
 - metodelor de evaluare și remunerare a muncii personalului;
 - metodologiei de luare a deciziilor.

- Odată cu folosirea noii abordări cu privire la managementul personalului, cultura organizațională capătă o semnificație mult mai mare în comparație cu abordarea tradițională, deoarece valorile și convingerile la toate nivelurile organizației trebuie să asigure funcționalitatea tuturor proceselor de business în contextul realizării strategiilor.
- Noua abordare își lasă amprenta și asupra stilului liderismului, care trebuie să fie unul participativ-colectiv, de colaborare.
- Valoarea strategiei de management al personalului capătă o nouă nuanță, bazată pe indicatorii calitativi ai dezvoltării întreprinderii, cum ar fi: cultura corporativă, lucrul în echipă, adaptarea către schimbări, pozițiile motivaționale, legate de responsabilitatea personală, tipul de liderism, autodezvoltare și mulți alți factori, care până nu demult nu aveau o așa răspândire largă în planul dezvoltării personalului.

După părerea noastră, așa schimbări în sistemul de management al personalului pot fi legate de schimbările fundamentale care exprimă conceptul de reengineering, elaborat de către savanții americani Hammer și Champee.

Particularitatea realizării metodologiei reengineering-ului este că, în mare parte, problema supraviețuirii și a dezvoltării ulterioare a întreprinderii poate fi ușor rezolvată prin prisma culturii managementului, în timp ce în modelul industrial - prin intermediul structurii. Aceasta se referă la subsistemele de sprijin și de asigurare ale managementului (angajarea la serviciu, pregătirea, dezvoltarea personalului, formarea echipei, motivarea, liderismul).

Sub acțiunea reengineering-ului se schimbă totul: sarcinile de muncă, precum și oamenii care sunt capabili să le îndeplinească, relațiile dintre acești oameni și manageri, planurile de dezvoltare personală a lucrătorilor, metodele prin intermediul cărora munca lor se evaluează și se remunerează, rolul managerilor și a conducătorilor, chiar și ceea ce se întâmplă în gândurile lucrătorilor. Cu alte cuvinte, sub acțiunea schimbărilor radicale are loc schimbarea sistemului de conducere internă a întreprinderii, pe care autorii acestei abordări l-au numit „modelul de diamant al reengineering-ului” (figura 2.2.1).

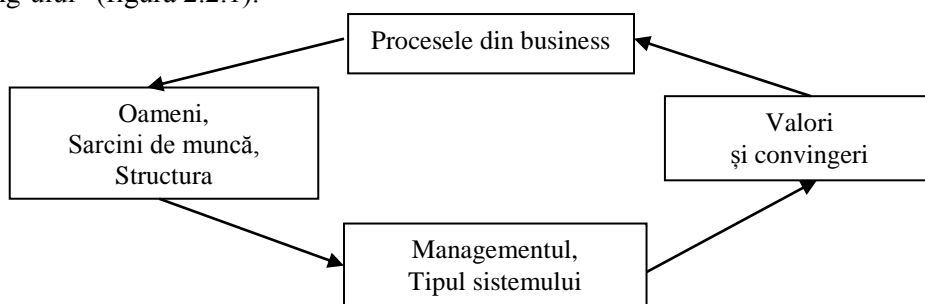


Figura 2.2.1. Modelul de diamant al sistemului de conducere internă a întreprinderilor [6]

Elementul principal al acestui model – este businessul – procesele companiei, adică modalitatea de realizare a lucrului; al doilea – sarcinile de muncă și structura organizațională; al treilea – sistemul de management și de evaluare a rezultatelor, al patrulea – cultura organizațională, adică valorile și convingerile lucrătorilor ei.

Legătura dintre aceste elemente joacă rolul-cheie. Elementul de bază al modelului sistemului de conducere internă determină (a doua) – sarcinile de muncă și

structura. Metodele pentru realizarea lucrărilor determină natura sarcinilor de muncă și modul în care oamenii care efectuează aceste sarcini sunt grupați și organizați. Sarcinile fragmentate, lucru caracteristic pentru companiile tradiționale, condiționează o specializare îngustă a sarcinilor de muncă și a organizațiilor, bazată pe departamentele funcționale. Procesele integrate generează sarcini de serviciu multidimensionale, realizarea cărora cel mai bine poate fi organizată prin intermediul echipelor de proces. În mod analog, și oamenii care îndeplinesc sarcini de muncă multidimensionale și sunt organizați în echipe, trebuie să fie angajați la serviciu, să fie evaluați, să fie remunerați prin intermediul unui sistem de conducere corespunzător.

Cu alte cuvinte, sarcinile de serviciu și structura determinate de natura proceselor, la rândul lor, conduc la al treilea element al modelului de diamant – tipul sistemului de conducere, pe care trebuie să îl aibă compania. Sistemele de conducere – cum este remunerată munca oamenilor, după care criteriile sunt evaluate rezultatele muncii lor și altele, reprezintă principalii factori, care determină valoarea și convingerile lucrătorilor. Aceștia constituie al patrulea element al modelului de diamant. În sfârșit, valorile și convingerile trebuie să asigure funcționarea proceselor ei, în modul în care ele au fost proiectate. Și aici lanțul conduce la vârful diamantului.

Rezumând cele spuse va fi logic de menționat că în organizația competitivă, care este supusă schimbărilor, nu este suficient de a proiecta doar procesul însuși. Toate cele patru elemente ale modelului de diamant al conducerii interne trebuie să corespundă unul cu altul, altfel în companie vor apărea deficiențe în procesul muncii și ea se va desființa. În afară de cele patru elemente de bază, după părerea noastră, este necesar de analizat și alte elemente, care se încadrează în aceste limite și care completează modelul ideal al organizației, ca liderismul, formarea echipei, marketing, aprovizionare, tehnologii informaționale și multe alte componente nu mai puțin importante ale sistemului intern al firmei, care sunt mult legate cu conducerea efectivă a resurselor umane.

De asemenea, menționăm că, în principiu, fiecare companie, care prezintă chiar o organizație tradițională, are modelul de diamant al conducerii interne (modelul organizației variabilelor interne). Reengineering poate fi înțeles ca un proces de schimbare a modelului vechi de diamant, care și-a pierdut farmecul, cu altul nou.

Toate schimbările sus menționate conduc logic la necesitatea folosirii noilor abordări față de liderism, în condițiile elaborării strategiei de conducere a personalului, care presupune folosirea nu a metodelor dure, directe dar a metodelor lejere, flexibile, care ajută personalului să se adapteze la problemele mediului extern, la desfășurarea schimbărilor permanente.

Conform cercetărilor efectuate la întreprinderile din Republica Moldova, aranjarea răspunsurilor la întrebarea referitor la cele mai importante calități ale liderului s-a repartizat în felul următor (tabelul 2.2.2).

Acest tabel prezintă prioritățile majorității personalului interviuat. După cum se vede din tabel, cea mai importantă calitate a liderului, după părerea majorității respondenților, o consideră sprijinul din partea liderului în atingerea rezultatelor, precum și capacitatea de a conlucra eficient cu oamenii, deși toți lucrătorii consideră că calitățile menționate, în mod incontestabil, sunt importante pentru lider. În așa mod, noua concepție de conducere a resurselor umane, intersectându-se cu rezultatele cercetărilor practice, confirmă importanța liderului, care se caracterizează prin sprijin, înțelegerere.

Tabelul 2.2.2

Repartizarea celor mai importante calități ale liderului după răspunsurile date de către eșantion

	Calitățile liderului	% personalului, care au evidențiat calitatea dată pe primul loc
1	Suținerea angajaților în realizarea rezultatelor	28
2	Capacitatea de a conlucra efectiv cu oamenii	26
3	Aspirația spre colaborare în procesul de soluționare a problemelor	15
4	Încrederea în sine	11
5	Perceperea problemelor altora ca pe ale sale	10
6	Capacitatea de a lua repede decizii corecte	5
7	Acționarea asupra colaboratorilor prin intermediul convingerii	3
8	Capacitatea de a se menține la nivel în public	2
	Total	100%

Rolul principal al liderului este de a explica fiecărui membru al echipei funcția sa, ținând cont de conceptul organizației ideale, care este necesar de a fi construit pe baza celui existent. Liderul trebuie să pregătească echipa pentru eforturi considerabile, muncă intensă, precum și pentru rezultate optimiste ale activității [21].

Liderul, în mod sigur, trebuie să influențeze asupra echipei sale prin intermediul charismei, adică folosind puterea exemplului. Liderul nu îi impune pe alții să facă ceea ce vrea el, dar îi impune să dorească tot aceea, ce vrea și el, cu alte cuvinte, dirijează prin intermediul convingerii. El formează parametrii noii organizații și îi convinge pe oameni că ei doresc să devină parte componentă a ei, doresc să obțină rezultate înalte, cu toate că urmează de înfruntat multe incomodități.

Deoarece liderul democratic presupune că oamenii sunt motivați de necesități de un nivel mai superior, și anume: interacțiune socială, succes și autoexprimare, el încearcă să facă lucrul colaboratorilor săi mai interesant și mai atractiv.

Cu toate că valorile motivaționale ale colaboratorilor contemporani sunt înalte, nu trebuie de uitat și de satisfacerea necesităților primare, și anume – remunerarea și condițiile de muncă ale membrilor echipei, ceea ce este, la momentul actual, foarte important pentru multe întreprinderi ale Republicii Moldova, care trec prin perioadă de criză.

În afară de aceasta, după părerea noastră, la formarea strategiilor de dezvoltare a personalului, este necesar de elaborat sistemul intern din interiorul firmei pentru formarea liderilor, deoarece evidențierea și evaluarea colaboratorilor cu potențial de lider reprezintă o sarcină strategică importantă și are importanță atât pentru desfășurarea schimbărilor legate de transferul la un nou nivel de dezvoltare, cât și pentru activitatea de viitor a întreprinderii. Această necesitate este confirmată și de rezultatele cercetării de față. Deci, $\frac{3}{4}$ din colaboratorii intervievați simt nevoia de conducere în organizațiile lor.

O mare importanță pentru dezvoltarea potențialului de lider la întreprindere o are superliderismul, ca unul dintre elementele componente ale sistemului de management al personalului.

În prezent superliderismul, care este capabil de a forma și de a realiza o acțiune favorabilă asupra organizației ce se află în proces de instruire, reprezintă treapta superioară a managementului efectiv al personalului.

Societatea contemporană, după opinia managementului clasic reprezentat de Piter Druker, este o organizație a societății pluraliste, unde tot mai mulți membri ai cărei devin manageri și „profesionaliști de cunoștințe” [5].

Construirea unei organizații în procesul de învățare este relevantă și analizată de către numeroși oameni de știință (R. Daft, B. Miliner, R. Hant). O organizație în învățare, ca o nouă filozofie a organizației, creează condiții determină colaboratorii spre învățare în cadrul organizației. Iar instrumentul care transformă organizația în una instruită și intelectuală este superliderismul sau îndeplinirea de către lider a rolului de învățător, designer în domeniul terminologiei P. Seng [17, 32].

Conform rezultatelor cercetării desfășurate, personalul organizației a menționat că liderul lor tinde mai mult către un stil de învățare, de transformare sau interactiv, în comparație cu tipul bazat pe servicii (pentru tipul bazat pe servicii au vorbit doar 5%), în timp ce subalternii sunt în mare măsură adepții tipului de liderism bazat pe servicii în contextul superliderismului (în jur de 30% din respondenți). În așa mod, pentru a obține succesul în conducerea întreprinderilor contemporane, liderul trebuie să ia poziția, care să corespundă cerințelor majorității personalului interviuat și anume: stilul bazat pe servicii ale conducerii.

Liderul, care reprezintă generatorul de idei în echipă, joacă un rol important la formarea grupului sau echipei. Reiterăm că competitivitatea actuală a organizației tot mai mult este înclinată spre formarea structurii organizaționale, având la bază procesele de business, structură ce funcționează în baza conlucrării echipei.

Componența participanților echipei are o importanță crucială. Deci, o echipă efektivă, de obicei, unește oameni de la diferite nivele ierarhice. Participanții echipei, după posibilitate, nu trebuie să se supună unul-altuia. Bazându-ne pe datele obținute în urma cercetării efectuate, precum și pe diferite surse teoretice, echipa nu trebuie să fie numeroasă (5-10 oameni, inclusiv liderul).

La determinarea componenței echipei este necesar de a lua în calcul balanța rolurilor între participanții ei. Vestitul cercetător în domeniul formării echipei, M. Belbin a depistat că grupurile ce erau formate din cei mai deștepți și cei mai capabili oameni mereu au lucrat mai rău, decât grupurile unde rolurile participanților erau coordonate, echilibrate [18].

Pe lângă aceasta, Belbin vorbește despre așa-zisul „sindrom Apalon”, care se atribuie echipelor formate din oameni deștepți, capabili, care au talentul de a implementa și de a realiza proiecte mari, precum și capacitatea de a lua decizii neordinare. „Sindromul Apalon” apare în cazul unor lungi dezbateri fără rezultate, deoarece fiecare jucător al echipei încearcă să convingă colegii să accepte punctul său de vedere bine argumentat. Pentru a evita aceasta, în echipă trebuie să se respecte echilibrul funcțiilor. Multe surse din acest domeniu recomandă diferite structuri, compoziții ale membrilor echipei [23, 24, 25]. Noi ne conducem de structura funcțiilor, propusă de M. Robson, I. F. Ulah în „Conducerea practică în domeniul reengineering-ului proceselor de business”, unde autorii doar numesc funcțiile și le atribuie unele fraze-cheie [33].

În contextul dat, noi prezentăm opinia proprie cu privire la alocarea funcțiilor:

- *reprezentant* – persoană care concretizează principalele etape ale activității echipei, care desfășoară analiză și formulează concluzii;
- *navigator* – persoană care caută direcțiile principale, se orientează în baza rațiunii;
- *generatorul de idei* – membrul echipei care aduce propuneri interesante, idei, care permite de a privi proiectul din diferite părți;

- *observator (evaluator)* – prin această persoană trec toate temerile și avertismentele cu privire la consecințele negative ale unor acțiuni; cu alte cuvinte, acest rol se exprimă prin executarea rolului de critic, care echilibrează părțile tari și slabe;
- *lucrători-executori* – se apropie de îndeplinirea scopurilor datorită acțiunilor concrete, limitându-se la resursele disponibile: de timp, financiare și informaționale;
- *furnizor* – caută metode și căi de soluționare a diferitor întrebări; la fel ca și organizatorul, care înlătură încălcările cu privire la realizarea procesului;
- *colectivist, împăciuitoare, pacificator* – previne și înfruntă conflictele din echipă, sufletul echipei, apărătorul ideilor;
- *persoana care pune punctele pe „i”* – persoană care respectă limitele de timp, care stimulează și verifică acțiunile membrilor echipei.

Pentru repartizarea funcțiilor în cadrul echipei, se întocmesc din timp teste, răspunsurile cărora vor ajuta la determinarea apartenenței la o funcție sau alta.

Principala metodă de lucru în echipă este elaborarea colectivă a deciziilor de proiect pe calea generării propunerilor și discutarea lor critică, pentru aceasta, în echipă, trebuie creată o atmosferă de încredere, de coeziune, îndreptată spre scopul general și responsabilitate colectivă. La fel, în procesul de interacțiune în cadrul echipei, se evidențiază așa-zisele centre metodologice.

Centrul metodologic coordonează lucrul multor echipe din cadrul întreprinderii și o asigură cu metodologie, instrumentar și decizii tipice. Scopul activității centrului dat este căutarea și realizarea deciziilor generale la nivel de sistem și repartizarea resurselor generale la etapa de funcționare.

Proprietarii business-ului – proceselor sunt administratorii proceselor care îndeplinesc funcția de asigurare a proiectului cu toate resursele necesare în limitele fiecărui proces.

În mare măsură, tipul de comportament în echipă și rezultatul său este determinat de motivație. Cele mai utile teorii motivaționale la ziua actuală după părerea noastră, sunt teoriile procesuale, în particular, teoria așteptărilor. Ipoteza așteptărilor raționale necesită din partea participanților la proces un volum maxim accesibil de informație pentru formarea comportamentului optim.

Analizând datele cercetării desfășurate, menționăm că majoritatea personalului interviuat – subalterni – consideră un factor motivațional pentru ei participarea la luarea deciziilor (cca 80% din colaboratori-subalterni). Însă conducătorul formal preferă luarea deciziilor de unul singur, după cum confirmă următoarele date: cca 73% din conducătorii intervievați de pe eșantionul cercetat. În așa mod, la întreprinderile din Republica Moldova este necesar de a dezvolta sistemul motivațional prin intermediul satisfacerii necesităților de nivel superior: respectul, dezvoltarea și autorealizarea.

Deciziile strategice cu privire la managementul personalului în organizația de tip nou au consecințe pe termen lung, atât pentru unii lucrători în parte, cât și pentru organizație în general. Este necesar de a considera că doar în cazul conexiunii de succes a scopurilor, metodelor de conducere și acțiunilor sociale se pot elabora și implementa inovații la toate nivelurile.

Una din sarcinile de bază ale managementului efectiv al personalului este nu solidaritatea „mecanică”, ce presupune nedezvoltare și asemănarea indivizilor, dar solidaritatea „organică”, ce se exprimă prin integrarea permanentă a personalităților,

diferite și divergente, într-un sistem social unic, care asigură formarea sentimentului de responsabilitate solidară a personalului organizației. În cadrul colectivelor inovaționale, solidaritatea colectivă este destul de importantă, fiind ca un principiu moral suprem, o valoare universală.

O așa nouă filozofie pentru întreprinderile moldovenești contemporane va putea asigura succesul activității lor pentru ani înainte, ceea ce reprezintă o sarcină de bază a planificării strategice.

Tipul inovațional de dezvoltare economică, spre care tind întreprinderile din Republica Moldova, este posibil în cazul unui nivel ridicat de acumulări a cunoștințelor și culturii, ridicarea nivelului profesional al personalului în sfera producerii bunurilor și serviciilor. O mare importanță o are și stilul conducerii, care, în mare măsură, contribuie la realizarea rezultatelor planificate de echipă.

Atenția de bază a managementului strategic al personalului la întreprinderile locale trebuie să fie concentrată asupra realizării schimbărilor necesare.

Făcând aceste schimbări, conducătorul din timp trebuie să se orienteze la acele aspecte care se pot schimba în procesul de implementare a noii abordări față de conducere. La ele se referă: asigurarea întreprinderii cu personalul necesar, concretizarea calităților speciale ale colaboratorilor, specializarea lor, instruirea personalului, motivarea lui, crearea condițiilor pentru lucrul în echipă, crearea unei culturi corporative speciale, formarea și dezvoltarea potențialului de lider la întreprindere. Luând în calcul aspectele menționate mai sus, compania va fi capabilă să-și realizeze cu succes strategiile.

2.3. Dezvoltarea culturii organizaționale în scopul obținerii competitivității întreprinderii

Din subpunctele anterioare ale cercetării noastre, am determinat conceptul de competitivitate în relație cu cultura organizațională. Menționăm că, la fel ca și mediul extern, ce actualmente se caracterizează prin nedeterminare, dificultate și schimbări, și cultura organizațională nu se poate să nu modifice sub acțiunea diferiților factori. La cercetarea diferitor probleme legate de realizarea schimbărilor organizaționale, o mare importanță o are aspectul legat de schimbarea culturii corporative.

Necesitatea efectuării schimbărilor în limitele dezvoltării organizaționale este direct legată de dinamicitatea și incertitudinea mediului extern. Organizația, fiind un mediu extern, nu poate să nu reacționeze la procesele care se petrec în sistemele conexe (organizații, părți contractante) și sisteme de la un nivel superior, adică spațiul statului și cel mondial.

Citând clasicul cunoscut în domeniul managementului R. Daft: „Schimbările pot și trebuie să fie conduse”, conchidem necesitatea desfășurării schimbărilor planurilor întreprinderii. În afară de aceasta, cercetătorii concretizează că „vina pentru incapacitatea de a prognoza tendințele noi sau imposibilitatea de a se adapta la cele noi, îi aparține doar managementului” [17].

Pentru implementarea schimbărilor planificate, managementul trebuie să analizeze multilateral forțele interne și externe ale organizației, care au influență asupra modelului schimbării.

În mod tradițional, mediul extern este clasificat de către clasici ca fiind mediul cu influență directă și indirectă (M. Mescon, M. Albert, F. Hedouri) sau mediul ge-

neral și mediul cu sarcini, probleme (R. Daft). Forțele interne și externe sunt surse pentru realizarea schimbărilor, în conformitate cu modelul general de planificare a schimbărilor, prezentat în figura 2.3.1.

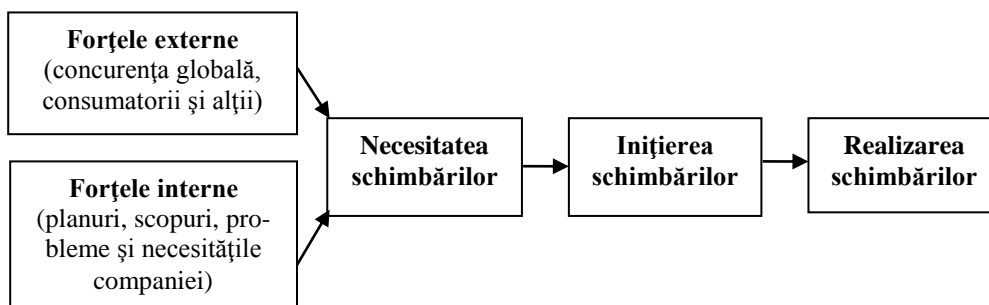


Figura 2.3.1. Modelul evenimentelor succesive care precedă schimbările [17, p. 373]

Mediul extern are o influență asupra factorilor companiei, asupra cărora, cel mai des, este imposibil de a influența sau se poate de influențat într-o măsură destul de mică, însă este posibil și necesar de a fi luat în considerație în cazul formării politicii schimbărilor întreprinderii.

Analizând și anticipând schimbările, care au loc în mediul extern, este posibil de a forma avantaje competitive, care asigură adaptarea oportună a întreprinderii, însă menționăm că mediul contemporan de funcționare este un mediu cu un nivel înalt de incertitudine.

Pentru a funcționa în asemenea condiții, este necesar de a alege pentru sine o strategie accesibilă, convenabilă sau o adaptare totală a organizației față de schimbări, sau influențarea asupra mediului extern cu scopul creării condițiilor favorabile pentru funcționarea întreprinderii.

Adaptarea față de schimbările mediului extern presupune executarea unui șir de activități, legate de reorganizarea, restructurarea întreprinderii, modificarea metodelor de conducere.

Forțele interne, care influențează asupra proceselor din organizație, pot fi reprezentate de schimbările care au loc în variabilele sale interne: scopuri, sarcini, tehnologii, oameni, structuri, culturi organizaționale. Este necesar de menționat că toate aceste componente ale forței interne sunt legate între ele, iar modificarea fiecăreia dintre acestea va duce la modificarea celorlalte.

Mergând mai departe, pe baza modelului evenimentelor care precedă schimbările, întreprinderea se ciocnește cu conștientizarea necesității desfășurării schimbărilor. Cel mai des, această necesitate se evidențiază în diferența dintre pozițiile planificate și reale ale lucrurilor în organizație. La această etapă, are loc evaluarea problemelor și posibilităților, și determinarea schimbărilor necesare în elementele mediului intern al organizației. Dacă managementul, în procesul de diagnosticare a stării companiei, a ajuns la concluzia că schimbările sunt necesare, sosește următoarea etapă.

Inițierea schimbărilor presupune elaborarea planului de ieșire din situația creată. Este etapa de căutare a posibilităților interne și examinarea componentelor externe, asupra cărora se vor orienta schimbările de viitor.

În procesul de implementare a schimbărilor, dificultatea cea mai mare pentru manager va fi lupta contra opunerii față de schimbări și implicarea potrivită a tot personalului în desfășurarea schimbărilor organizaționale. Pentru aceasta, este nece-

sarã analiza puterilor care se opun schimbãrilor, precum și lucrul intens cu colectivul prin intermediul petrecerii cursurilor de formare și oferind personalului mai multe oportunitãți de a înțelege nevoia de schimbare și depășire a diferitor bariere, precum și distribuirea corectã a funcțiilor în cadrul echipei în procesul desfășurãrii schimbãrilor, și în viitor în procesele de înnoire a activitãții companiei.

Necesitatea desfășurãrii schimbãrilor este evidentã, în același timp mulți conducãtori nu se pot decide cu privire la punerea în aplicare a diverselor schimbãri evolutive sau revoluționare, anticipând acele probleme și dificultãți cu care se poate ciocni organizația.

La adaptarea întreprinderii față de schimbãri în procesul desfășurãrii diferitor activitãți, în legãturã cu schimbarea culturii corporative, pot apãrea unele necorespunderi, probleme de diferite tipuri. Mult depinde de profesionalismul conducãtorilor, profunzimea studierii întrebãrilor, concretizarea scopurilor stabilite, domeniul de aplicare a acțiunilor întreprinse. La apariția problemelor joacã rolul diferiți factori, care depind sau nu de activitãțile întreprinse de cãtre firmã (cu caracter intern și extern, obiectiv sau subiectiv).

Cunoscutul cercetãtor în domeniul managementului Curt Levin (1951) a alcãtuit un model al schimbãrilor organizaționale în baza evidențierii a douã grupuri de factori: care au o influențã pozitivã asupra schimbãrilor și cei care stagneazã acest proces. Principalul postulat al acestei teorii: pentru desfășurarea cu succes a schimbãrilor este necesar ca forțele care mișcã înainte sã fie mai puternice decãt factorii care stagneazã acest proces. Dacă aceastã contrabalansare nu existã, atunci devine necesar de a mãri forța care mișcã înainte sau de a reduce forța care stagneazã. La baza teoriei cercetãtorului stã compararea organizației cu un organism viu, cãruia îi este specific permanent sã se reînnoiascã și sã reacționeze la forțele externe.

În afarã de aceasta, el evidențiazã trei etape de desfășurare a schimbãrilor organizaționale [25]:

1. „deblocarea” crizei, sau a situației neplãcute, evidențierea forțelor motrice și cele stagnante;
2. „deplasarea” spre o nouã stare prin intermediul implicãrii personalului în procesul desfășurãrii schimbãrilor;
3. „blocarea”, sau stabilizarea activitãții prin introducerea noilor proceduri, reguli, noilor politici, noilor standarde (figura 2.3.2).

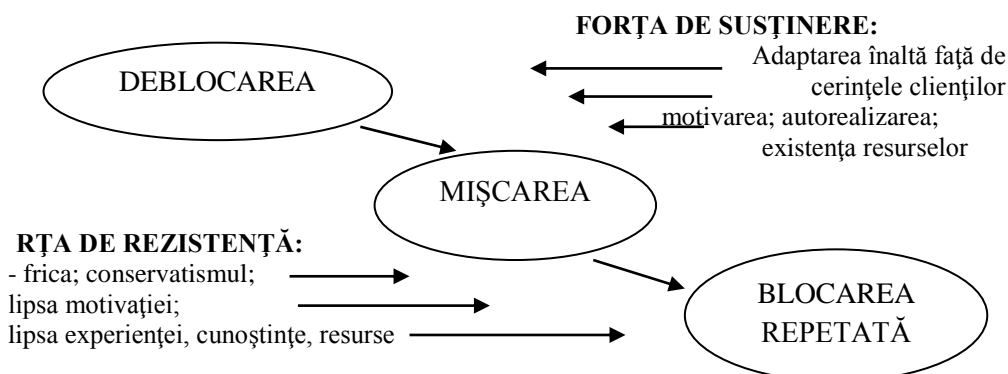


Figura 2.3.2. Modelul schimbãrilor din trei nivele al lui Curt Levin și interacțiunea câmpurilor de forță [adaptat dupã: 25]

Acest model analizează conceptul „homeostaza”, un termen medical, care ilustrează clar asemănările dintre structura organizației și cea a organismului.

Homeostaza – (homeostasis) – proces fiziologic pentru întreținerea mediului intern permanent al organismului, în care diferiți parametri ai organismului (de exemplu, tensiunea arterială, temperatura corpului, echilibrul acido-bazic) se mențin în echilibru, indiferent de schimbările în condițiile mediului înconjurător.

Homeostasis, în contextul teoriei schimbării, reprezintă capacitatea organizației de a menține echilibrul ca răspuns la schimbările externe distrugătoare.

În așa mod, în corespundere cu teoria lui Levin, orice companie are o înclinație naturală către actualizare, schimbare și venirea la starea stabilă, adică echilibrul. Analizând câmpurile de forță, managerii elucidează forțele motrice și cele de rezistență, o așa analiză permite luarea deciziilor cu privire la modalitatea de reducere a forțelor de împotrivire și folosirea maximă a forțelor de susținere.

Un moment important al teoriei date se rezumă la aceea că deblocarea în companie, care presupune conștientizarea necesității introducerii noutăților în elaborarea planurilor de schimbare, nu conduce în mod automat la o blocare repetată. Asta poate avea loc atunci când în planul de acțiuni nu este prevăzută reacția colaboratorilor la schimbări și funcțiile-cheie în cadrul echipei.

Ideea homeostasis pătrunde și toată teoria lui Seng. Savantul privește organizația ca fiind un organism viu, care mereu suferă schimbări sub influența mediului extern și cel înconjurător.

Pentru a înțelege de ce este atât de complicat de a menține la un anumit nivel schimbări importante, încercați să gândiți ca biologi, dar nu ca manageri. Cercetătorii consideră că principala forță de rezistență contra schimbărilor reprezintă „totalitatea proceselor echilibrate sau forțele homeostasis, care tind să păstreze poziția inițială a organizației” [25].

Seng menționează că principalele probleme care apar în procesul desfășurării schimbărilor sunt forțele de echilibru, care apar la personal, atunci când managementul cere de a lucra conform regulilor noi. Aici putem evidenția câteva scuze ale personalului la aceste cerințe:

- nu avem timp;
- noi nu știm cum se face;
- nouă asta nu ni se potrivește;
- aceasta nu este efectiv ș. a.

Pentru ca aceasta să nu să se întâmple, se calculează corect timpul, necesar lucrătorilor pentru implementarea schimbărilor, în primul rând, pentru studierea particularităților acestor noutăți, descrierea detaliată a avantajelor obținute după implementarea acestor schimbări, de a convinge lucrătorii că rezultatul este justificat de resurse. Este important ca cuvintele managerilor să aibă o bază argumentată, cu alte cuvinte, dacă compania implementează noi valori, ele în primul rând trebuie să fie susținute de conducere.

Seng este adeptul teoriei sistemice și subliniază că „businessul și alte activități umane, la fel, reprezintă un sistem”. Toate sistemele sunt legate reciproc între ele – cele mici se integrează în altele de la nivel superior și de aceea efectul schimbărilor care se produce în micro sisteme poate fi observat mult mai târziu, de aceea Seng se interesează de întrebări legate de schimbările produse în perspectivă de lungă durată. El evidențiază principiile de bază ale desfășurării schimbărilor:

- începeți cu puținul;

- treptat accelerați tempoul acțiunilor;
- nu planificați totul din timp;
- așteptați-vă la apariția problemelor, cu siguranță, nu totul va decurge bine.

Orice schimbare din cadrul organizației, la etapele inițiale, va întâlni rezistență, aceasta reiese din natura schimbărilor și naturii omului în general. În dependență de capacitatea de a înfrunța aceste rezistențe, va depinde și succesul programului anticriză.

Există un număr mare de modele de conducere a rezistențelor apărute în procesul implementării schimbărilor. Pentru exemplificare, prezentăm modelul cunoscut, propus de G. Kotter și L. Shlezinger, care include metode prezentate în tabelul 2.3.1.

Tabelul 2.3.1

Metode de combatere și conducere a rezistențelor

Metoda	Descrierea
Educație și consiliere	pe calea consultațiilor personale, programe de pregătire, seminare, obținerea înțelegerii reciproce și implicarea personalului
Participare și implicare	adversarii cei mai activi ai desfășurării schimbărilor trebuie să fie atrași spre planificare și realizarea schimbărilor, adică se folosește modelul conducerii „participative”, care presupune că lucrătorii care participă la formarea scopurilor și concretizarea direcțiilor programei anticriză vor fi acei care o să o realizeze cel mai bine
Ajutor și susținere	este necesar manifestarea sentimentului de empatie, ajutor și susținerea lucrătorilor parvenită din partea managerilor pentru acele categorii de lucrători care au îndoieli
Negocieri și acorduri, înțelegeri	realizarea unui compromis reciproc acceptabil, care poate fi obținut prin desfășurarea negocierilor cu personalul, posibil, oferirea unor stimuli suplimentari în schimbul susținerii programului de schimbare
Manipulare și colaborare	apel la emoțiile și sentimentele lucrătorilor, distribuirea selectivă a informațiilor distorsionate, care măresc avantajele și beneficiile parvenite de la desfășurarea schimbărilor și care ignorează dificultățile și neajunsurile
Constrângerea deschisă și închisă	folosirea amenințărilor, intimidarea personalului cu privire la intențiile de schimbare în cadre. Se consideră a fi o tactică eficientă de conducere a schimbărilor în sensul că chiar dacă rezistența este repede învinsă din cauza nemulțumirilor persoanelor afectate, apare o amenințare pentru proiectele de schimbare de viitor. Această metodă se folosește în cazuri extreme.

(adaptat de autor, conform surselor: 17, 25)

Pentru desfășurarea schimbărilor sistemice, este necesar de a înțelege cum funcționează organizația la momentul actual. Aceasta înseamnă că pentru desfășurarea tuturor schimbărilor necesare trebuie de organizat proceduri de diagnostic și analiză a situației actuale și realizarea modelului businessului existent [9].

Abordările contemporane față de managementul personalului conțin cerințe față de resursele intelectuale, materiale și financiare noi, cer crearea noilor structuri organizaționale, precum și a noilor metode de conducere. Necăutând la diversitatea formelor organizaționale și a metodelor de conducere, le unește flexibilitatea, adaptabilitatea, mobilitatea, luarea deciziilor în mod nestandard, capacitatea de autorealizare, care lipsesc în organizațiile din Republica Moldova.

În știința contemporană privind managementul s-au conturat două abordări cardinale față de acceptarea, conștientizarea și conducerea schimbărilor sunt: așa-zisele „dezvoltarea organizațională” și „tehnologia-sistem de intervenție”.

Cele mai populare sunt cercetările etapelor ciclului de viață a organizației și cercetarea schimbărilor care pot fi desfășurate la fiecare etapă. În dependență de etapa ciclului de viață al companiei, se modifică și cerințele față de schimbările organizaționale și, în particular, față de strategia de management al personalului [9].

Diferența dintre aceste modele se rezumă la abordarea managementului – în cazul modelului dezvoltării organizaționale – este folosirea metodelor lejere, blânde, bazate pe relațiile reciproce dintre oameni, luarea deciziilor în colectiv, implementarea transformărilor în mod succesiv, pas cu pas.

A doua abordare presupune folosirea elementelor mai dure în procesul desfășurării schimbărilor.

Particularitățile modelelor dezvoltării organizaționale și modelul tehnologiei-sistem de intervenție sunt prezentate în tabelul 2.3.2.

În prezent, o mare atenție este acordată conceptului schimbărilor organizaționale, bazat pe identificarea organizației ca un organism viu (G. Story și K. Sisson, R. Marr și G. Schmidt, F. Guler și G. Kelly, P. Seng, V. Gherciov, T. Bazarov și B. Eremin). Acești cercetători desfășoară multiple comparații și analize a structurii, culturii, filosofiei și a altor aspecte ale activității organizației ca un organism viu.

Cele mai populare sunt cercetările etapelor ciclului de viață a organizației și cercetarea schimbărilor care pot fi desfășurate la fiecare etapă. În dependență de etapa ciclului de viață al companiei, se modifică și cerințele față de schimbările organizaționale și, în particular, față de strategia de management al personalului [9].

Tabelul 2.3.2

Componentele de bază ale modelelor dezvoltării organizaționale și ale modelului tehnologiei-sistem de intervenție în procesul desfășurării schimbărilor organizaționale

Componentele definatorii	Modelul dezvoltării organizaționale	Modelul tehnologiei-sistem de intervenție
Aspectul de bază al modelului	Schimbările sunt orientate spre transformări în conștiința oamenilor	Orientarea schimbărilor la indicatorii de structură, rigizi
Abordarea, comportamentul în timpul desfășurării schimbărilor	Folosirea comportamentului democratic, bazat pe determinarea cerințelor personalului, desfășurarea lucrului permanent cu colaboratorii	Folosirea, în marea măsură, a comportamentului birocratic, mecanic, scopul căruia este perfecționarea parametrilor tehnici, de cost
Orientarea	Spre proces	Spre rezultat
Perioada realizării	Orientarea strategică	Orientare de scurtă durată
Mijloacele, sursele de realizare	Munca în echipă și controlul informal	luarea deciziilor de către o singură persoană și controlul asupra punerii în aplicare a soluțiilor
Stabilirea priorităților în procesul desfășurării schimbărilor	Bazându-se pe scopurile echipei, de jos în sus	Liderul dictează scopurile de sus în jos

În continuare vom prezenta caracteristicile strategiei de management al personalului, bazate pe etapele ciclului de viață al organizației, propuse de savanții englezi G. Story și K. Sisson, care vor fi reflectate în tabelul 2.3.3.

După cum se vede în tabel, la fiecare etapă a ciclului de viață al organizației există zone cu probleme specifice, pe care mulți cercetători (Danco, Adizes, Graner) le numesc „puncte critice” ale organizației. De exemplu, caracteristica etapei renaș-

terii, care presupune o cantitate neînsemnată de formalitate, care la prima vedere poate părea un moment pozitiv, în realitate poate duce la dezorientare și liberalism excesiv în cadrul organizației.

Tabelul 2.3.3

Caracteristicile strategiei de management al personalului, bazate pe etapele ciclului de viață al organizației

Etapele ciclului de viață al organizației	Caracteristicile principale ale strategiei de management al personalului
Naștere	Modele de lucru flexibile. Atragerea angajaților dedicați și motivați. Plată competitivă. Formalitate redusă. După regulă, lipsa sindicatelor
Creștere	Sisteme de tehnici mai avansate și mai subtile de recrutare și selecție, training și dezvoltare, managementul performanței și recompensa. Concentrarea pe atingerea unui nivel ridicat de angajament și de dezvoltare a relațiilor de muncă stabile.
Maturitate	O atenție deosebită este acordată controlului costurilor forței de muncă și pentru îmbunătățirea productivității. În această etapă, este dificil de a justifica costurile de formare. Există o relație tensionată între lucrători
Declin	Accentul se mută spre raționalizare și reduceri de personal. Abordările practice pe termen lung nu sunt utilizate sau sunt limitate, în scopul de a reduce costurile. Sindicatelor sunt amenințate de riscul nerecunoașterii rolului lor sau li se atribuie rolul marginal.

La etapa de maturitate poate apărea problema legată de așa-zisa „stagnare”, lipsa stimulilor pentru autorealizarea lucrătorilor, lupta pentru putere, care la rândul său poate duce la o perioadă de depresie, deoarece deja la etapa de maturitate, de obicei, managementul începe a economisi asupra lucrătorilor, ceea ce se reflectă și asupra relațiilor reciproce dintre ei [22].

Managementul schimbării adaugă la strategia de dezvoltare a resurselor umane stimuli suplimentari pentru căutarea noilor lucrători, precum și pentru dezvoltarea deprinderilor existente, în primul rând, prin formarea unor asemenea relații, care ar putea contribui la desfășurarea schimbărilor lejere, care se fie înțelese de toți lucrătorii și acceptate în mod favorabil. Aceasta poate avea loc doar prin formarea unei culturi organizaționale corespunzătoare de tip nou, care presupune relații colegiale exprimate prin asistență reciprocă și o colaborare strânsă.

Deseori, managerii care desfășoară reorganizarea sau restructurarea, își pun scopul principal al transformărilor lor – reducerea cheltuielilor neproductive, adică drept urmare a modelului tehnologiei-sistem al intervenției. Realizarea acestui scop în practică, cel mai des conduce la reducerea resursei principale – oamenii.

După cum este cunoscut, cea mai mare frică a personalului, care se află pe calea schimbărilor, este frica de a fi concediat sau de fi transferat la un alt nivel al funcțiilor ierarhice.

De aceea, una din sarcinile de bază ale managementului personalului care este antrenat în desfășurarea schimbărilor organizaționale, este asigurarea unui climat

normal, echilibrat în cadrul colectivului. În așa mod, credința lucrătorilor în stabilitatea locului lor de muncă este principalul factor motivațional, despre care trebuie, în mod obligatoriu, luat în considerație în cadrul strategiei de dezvoltare a resurselor umane, bazat pe modelul dezvoltării organizaționale [20].

Principala cerință care este înaintată organizației față de cultura ei corporativă este corespunderea ei cu toate elementele sistemului de conducere și funcționarea organică la toate nivelurile.

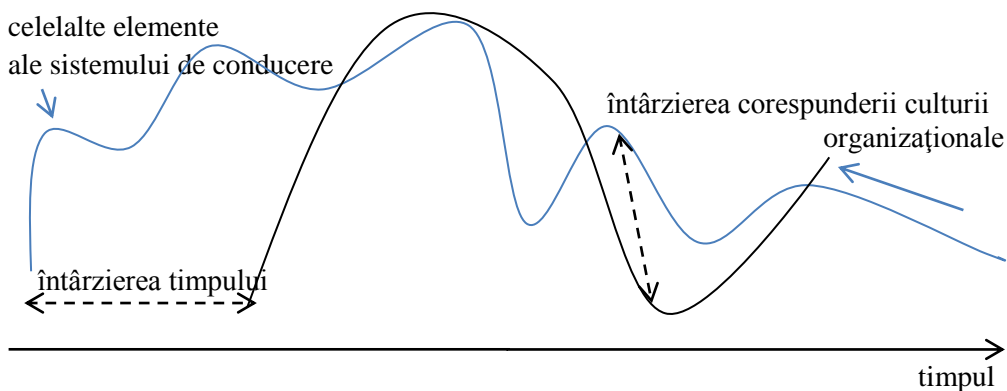


Figura 2.3.3. Restanțele culturii organizaționale față de celelalte elemente ale organizației în procesul schimbării [35]

În așa mod, procesele de formare și schimbare a strategiei companiei, schimbarea structurii, a scopurilor și a altor elemente nu pot să nu își aibă reflexie în cadrul culturii organizaționale existente. Iar în caz de necesitate, în scopul dezvoltării durabile a organizației, managementul organizației trebuie să acorde o atenție importantă programului de schimbare a culturii corporative. Este destul de important și faptul că cultura organizațională, după natura sa, este mult mai inertă decât alte elemente ale sistemului de conducere [35].

De aceea, pentru a îmbunătăți eficiența modificărilor, acțiunile cu privire la transformarea culturii organizaționale trebuie să fie cu un pas mai înainte față de celelalte elemente ale transformării.

Din figură 2.3.3 este vizibil că cauza unei asemenea restanțe este existența „întârzierii timpului” sau „lag-ul timpului”. Conceptul de „lag” a fost introdus în știința managerială de către U. Ogborn și semnifică „dezvoltarea neuniformă a elementelor culturii, atunci când unele se dezvoltă mai repede decât altele. În particular, elementele nemateriale ale culturii se dezvoltă mai încet decât cele materiale și, în consecință, primele întârzie” [35].

Cultura organizațională poate să se formeze pe două căi: în mod spontan, sau lin. Pentru atingerea unei activități de succes a organizației, procesul de formare a culturii nu trebuie neglijat, deoarece formarea spontană a culturii organizaționale cel mai des apare ca reacție la problemele existente. În final, formarea spontană a culturii poate conduce la apariția contradicțiilor între valorile individuale și colective, precum și la omiterea din vedere a interacțiunii armonioase dintre elementele sistemului. Etapele formării culturii organizaționale sunt prezentate în figura 2.3.4.

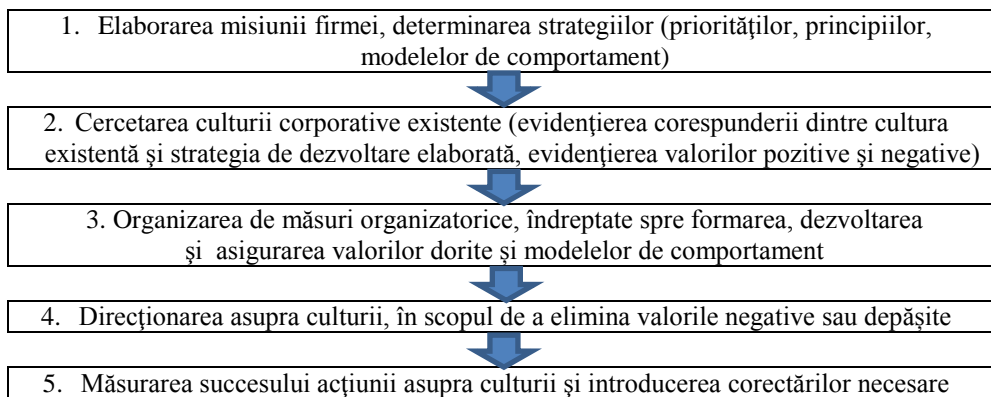


Figura 2.3.4. Etapele formării culturii organizaționale [26]

În literatura din domeniul managementului putem întâlni justificări, argumentări pentru diferite etape de formare a culturii organizaționale [10, 11, 35, 26]. Majoritatea lor se rezumă la elaborarea etapelor, ținând cont de analiza situației existente, adică situația sub aspect cultural „care este”, formularea alternativelor „cum ar trebui să fie” și elaborarea pașilor concreți pentru implementarea schimbărilor în cultura corporativă. După părerea noastră, K. Kameron și R. Quin au definit cel mai exact etapele formării culturii organizației, care trebuie să corespundă cu etapele planificării strategice a organizației.

Una din etapele de bază a desfășurării schimbărilor în cultura corporativă este planificarea și implementarea inovațiilor culturale, care au loc după diagnosticarea culturii. O mare importanță o are vârsta organizației, deoarece este evident faptul că pe măsura dezvoltării ea achiziționează și cultură organizațională. O asemenea moștenire poate juca un rol pozitiv, atunci când organizația s-a dezvoltat în trecut și cultura organizațională poartă în sine toate succesele trecute.

În același timp, deseori un asemenea „succes” al culturii poate influența în mod negativ asupra procesului de schimbare în cultura organizațională, în sensul că organizația poate acționa în baza principiului „nepotrivit pentru perfecționarea perfectului”. Deseori, o asemenea abordare este distrugătoare, deoarece, în condițiile unei lumi aflate în permanentă schimbare, trebuie să se modifice toate elementele organizației.

În dependență de etapa de dezvoltare a organizației, se evidențiază diferite mecanisme de schimbare. Deci, la etapa de formare și creștere timpurie se aplică schimbări incrementale, precum și schimbări prin intermediul creării culturilor hibride, la etapa vârstei medii au loc schimbări prin intermediul politicilor din subculturile alese, iar la etapa de maturitate se folosesc schimbări prin intermediul atragerii „oamenilor din afară”, au loc schimbări pe calea impunerii convingerilor.

Savanții explică existența proceselor de schimbare a culturii, bazându-se pe legile evoluției sistemului deschis. Asemenea sisteme se autoconservează datorită capacității de a atrage energie din exterior și folosirea ei pentru aranjarea în ordine a structurilor interne. Însă acest proces are anumite limite, după care, energia din exterior poate provoca haos în sfera internă a organizației și o poate distruge. În acest caz, este obligatorie implicarea conducerii organizației pentru soluționarea unui asemenea conflict și implementarea transformărilor în procesul culturii.

Cercetătorii evidențiază o mulțime de metafore organizaționale. Principalele patru metafore organizaționale sunt: activitatea organizației ca o mașină, organism, sistem politic, flux și transformare [26].

Toate aceste abordări prezintă un anumit interes din punct de vedere teoretic și practic. Momentele-cheie ale metaforelor organizației sunt prezentate în tabelul 2.3.4.

Tabelul 2.3.4

Definirea conceptelor metaforelor organizaționale

Metafora organizațională	Momentele-cheie	Particularități în procesul desfășurării schimbărilor organizaționale
Organizații – mașini	Abordare mecanică în management, folosirea principiilor școlilor clasice de conducere; unitatea de comandă, o subordonare strictă, diviziunea muncii și specializarea, disciplină, responsabilitate	- Rolul-cheie în procesul desfășurării schimbărilor este atribuit conducerii; - Rezistențele pot fi conduse cu ajutorul „bățului”; - Orientarea spre o planificare detaliată și control.
Organizații – sisteme politice	Principiile de lucru ale companiei sunt asemănătoare cu ideile și pozițiile politice, o mare atenție este acordată stilurilor de conducere, fiecare lucrător al companiei este o parte componentă a politicii, uniunile politice sunt mai importante decât structurile oficiale ale organizației	- Pentru implementarea schimbărilor în viața organizației este necesară crearea coalițiilor; - Schimbările nu vor avea succes dacă nu vor fi susținute de oameni cu influență; - La sfârșitul realizării schimbărilor rămân învingători și învinși.
Organizații – organisme	Organizația este un sistem deschis, care se află în relații cu sistemele de nivel superior și trebuie permanent să se adapteze la schimbările mediului extern. În organizație, la fel ca și într-un organism viu, trebuie să fie armonie, adică trebuie să se completeze rațional toate valorile individuale, de grup și organizaționale	- Schimbările - reacția organizației la schimbările permanente ale mediului extern; - Pentru realizarea cu succes a schimbărilor toți membrii organizației trebuie să înțeleagă necesitatea ei; - Managementul trebuie să manifeste empatie față de lucrătorii implicați în procesul transformării.
Organizația – flux și transformare	Organizația – parte componentă a mediului înconjurător, parte a fluxului, aflată într-o permanentă schimbare. A conduce o asemenea companie este practic imposibil, ea se auto-organizează și autoreînnoiește, se manifestă formalizarea activității organizației, prezentată în structură, reguli și dispoziții – acesta este doar unul din nivelurile ei de viață	- Este imposibil de a conduce schimbările, deoarece planificarea detaliată de astăzi va fi neactuală mâine; - În procesul implementării transformărilor vor apărea conflicte, însă sarcina managementului este de a le remedia și de a ajuta în a învinge greutățile.

(analiza și sistematizarea abordărilor s-a realizat conform surselor: 17, 25, 26)

Abordările contemporane cu privire la managementul schimbărilor organizaționale presupun folosirea diferitor modele de schimbare, care, la rândul lor, se orientează la una sau la altă metaforă organizațională. Metafora în contextul managementului schimbărilor organizaționale – este o combinare a conceptelor fundamentale,

pe baza cărora acționează organizația, se conduce managementul în procesul luării deciziilor de fiecare zi și la implementarea schimbărilor.

Caracteristica fiecărei metafore presupune și un anumit comportament în procesul implementării inovațiilor, precum și deosebirea în conștientizarea necesității acționării asupra dezvoltării organizaționale din partea managementului companiei și a personalului [19].

Evident că analizând lucrul organizației ca un sistem om-mașină, managementul va formula de sine stătător modelul „organizației viitorului”, va fi interesat într-o măsură mai mică de întrebările legate de satisfacția personalului cu privire la situația actuală a lucrurilor, precum și implicarea lucrătorilor în organizarea diferitor evenimente, legate de formarea scopurilor viitoare ale activității organizației și modalitățile de depășire a dificultăților. În așa mod, rezistențele vor fi combătute prin metode dure: concedieri, frica de retrogradare, micșorarea salariului sau cu aspecte pozitive ale unei asemenea abordări: ridicarea premiilor, salariului, promovarea pe scară profesională.

O asemenea abordare are și unele limite, legate de îndepărtarea lucrătorilor de rând de la formularea strategiei de dezvoltare organizațională și, în consecință, apare înstrăinarea, neînțelegerea, inacceptabilitatea oricăror schimbări.

În organizațiile care funcționează ca un sistem politic permanent va avea loc o luptă pentru putere. Este foarte important ca din cauza acestei lupte să nu se piardă sensul, nu doar al dezvoltării organizației, dar și al existenței sale în general. Managementul companiei și conducătorii potențiali vor forma în jurul lor coaliții, care să fie capabile să-i susțină în desfășurarea schimbărilor. Întregul personal trebuie să fie aderentul unui anumit punct de vedere, sau să fie adeptul coaliției de conducere sau a opoziției.

Soluția finală a unei asemenea percepții a activității organizației va fi numirea managerului „ideal”, care ar satisface dacă nu toți lucrătorii organizației, apoi măcar o mare parte dintre aceștia. În esență, trebuie să fie un manager care întruchipează obligații formale și liderism neformal și să posede toate calitățile care sunt atribuite acestei funcții.

În cadrul companiei care proclamă metafora organismului, există unele avantaje în comparație cu celelalte: acțiunile conducătorilor sunt îndreptate la o combinație armonioasă a necesităților de diferite nivele, ceea ce este destul de important în condițiile contemporane. În așa firme se satisfac cerințele individuale, ceea ce are o influență pozitivă atât asupra individului în parte, cât și asupra interacțiunii din echipă și din cadrul organizației.

Liniștea sufletească, siguranța în susținere din partea organelor de conducere, realizarea posibilităților proprii, au o influență pozitivă asupra lucrătorilor, care, atunci când simt susținere, încearcă singuri să aducă folos organizației.

Actualmente, conceptul care determină activitatea organizației ca fiind un organism viu este susținut de mulți savanți. Aceste abordări apropie foarte mult organizația de un organism viu, astfel încât compară organele și sistemele organismelor umane cu principalele elemente ale sistemului organizațional. De exemplu, F. Guer și G. Kelli vorbesc despre existența „codului genetic” al organizației și 12 „cromozomi” [15]. Asemănările dintre genotipul omului și cromozomii corporativi sunt prezentați în tabelul 2.3.5.

Tabelul 2.3.5

Componentele organizației vii

Nr.	Genotipul omului	Cromozomii corporativi
1.	Energia intelectuală	Realizarea mobilizării
2.	Sentimentul scopului	Elaborarea viziunilor despre viitor
3.	Sentimentul de fidelitate	Alcătuirea sistemului de indicatori
4.	Sistemul cardio-vascular	Alcătuirea sistemului economic
5.	Scheletul	Sistematizarea infrastructurii fizice
6.	Sistemul muscular	Reproiectarea arhitecturii de lucru
7.	Sentimentele	Concentrarea asupra cerințelor pieței
8.	Sistemul de reproducere	Elaborarea noilor tipuri de business
9.	Sistemul nervos	Tehnologiile informaționale schimbă regulile
10.	Sentimentul de mulțumire	Elaborarea sistemului de remunerare
11.	Autoactualizarea	Organizația învățării individuale
12.	Sentimentul de unire	Dezvoltarea organizației

Sursa: [15].

Particularitățile fiecărei metafore presupun și un anumit comportament pentru implementarea noutăților, precum și conștientizarea necesității influenței asupra dezvoltării organizaționale a managementului companiei și personalului [19].

La fel, savanții compară cerințele omului din domeniul zonelor funcționale ale organizației, spre exemplu, nivelul spiritual al persoanei poate fi comparat cu cultura corporativă și valorile umane, cel intelectual – cu strategia companiei, cel comunicativ – cu managementul și procesele de afaceri existente și altele.

După părerea noastră, percepția organizației conform unei asemenea abordări, metafora ”companie-organism”, este, în prezent, cea mai reușită din toate punctele de vedere: în satisfacerea necesităților individuale și ale organizației. Această metaforă este susținută de savantul P. Seng, care a proclamat conceptul „organizația care învață”, și M. Pedler, D. Burguni, T. Boidell, care disting caracteristicile unei asemenea organizații: formarea strategiei întreprinderii ca proces de învățare, politica întreprinderii, bazată pe implicarea lucrătorilor în procesul luării deciziilor, fluxuri informaționale libere, relații reciproc avantajoase în interiorul organizației, climat creativ, posibilitatea de autodezvoltare pentru toți și fiecare, structuri organizaționale deschise și flexibile, monitorizarea constantă a schimbărilor din mediul extern.

Metafora „organizația ca flux și transformare”, la prima vedere, este asemănătoare cu cea precedentă. Aici, organizația la fel trebuie să se adapteze permanent la schimbările mediului extern, însă adepții acestei abordări privesc compania nu ca pe un sistem, ci ca pe o parte a fluxului cu capacitate de a auto-organiza. Într-o asemenea organizație predomină conceptul de haos, dificultăți, nedeterminare. Principala limitare a acestei metafore, după părerea noastră, este imposibilitatea de a controla procesul schimbărilor din partea managementului, adică conducerea poate doar „împinge” compania la desfășurarea schimbărilor și, într-o oarecare măsură, de a organiza. Această metaforă respinge în totalitate conceptele mecanice de planificare, ordine, subordonare strictă, programe de acțiune, absența completă a cărora poate inspira sentimentul personal de nesiguranță și frică pentru viitorul companiei.

Luând în calcul caracteristicile diferitor metafore, managerii au elaborat diferite strategii de dezvoltare a organizației, elementele de bază ale cărora sunt sistematizate în tabelul 2.3.6.

Tabelul 2.3.6

Specificul strategiilor de dezvoltare a organizației, care corespund diferitor metafore

Metafora organizației	Elementele de bază ale strategiei de dezvoltare a organizației
Organizații – mașini	- planificarea eficientă și control; - elaborarea unor scopuri concrete și reale; - distribuția riguroasă a obligațiilor între lucrători.
Organizații – sisteme politice	- convingerile personalului despre necesitatea introducerii schimbărilor; - crearea „modelul curcubeu” a viitoarei organizații; - discutarea permanentă a chestiunilor legate de schimbări.
Organizații – organisme	- elaborarea reacției la schimbarea companiei în mediul extern; - participarea din partea managementului; - alte comunicări verticale, discutarea problemelor în domeniul strategiei dezvoltării organizaționale cu personalul; - satisfacerea cerințelor individuale în același timp cu introducerea schimbărilor organizaționale.
Organizație – flux și transformare	- ajutorul acordat lucrătorilor la depășirea tensiunilor în situații conflictuale; - lauda din partea managementului pentru legături eficiente pe orizontală cu scopul schimbului de păreri; - elaborarea de către conducători a unei linii unice de comportament cu privire la dezvoltarea organizației și elucidarea momentelor care duc la apariția unor contradicții de puncte de vedere.

După cum a fost menționat anterior, fiecare abordare include multe elemente de comportament organizațional. Nici unul nu poate da garanția succesului total, deoarece în fiecare situație concretă este necesar de a se orienta, ținând cont de condițiile create. O abordare mai efektivă va fi acela care reunește mai multe metafore. Aranjarea corectă a elementelor fiecăreia dintre ele va contribui la supraviețuirea organizației pe durată lungă.

O greșeală des întâlnită în comportamentul managerului este că metafora, abordarea sau modelul, care a fost folosit cu succes în trecut, se utilizează în prezent, fără nici o îndoială, cu privire la succesul lui în viitor. O asemenea credință oarbă despre abordarea ideală, fără a analiza unele alternative, va duce în mod obligatoriu la un eșec în viitor.

Roger Martin a abordat aceasta în publicația sa „Cum să modificăm gândirea companiei”, afirmând următoarele: „Cel mai obișnuit pentru marile companii, care trec prin criză, este aceea că în stare de criză i-a adus anume ceea ce cândva le-a adus succes” [35]. Aceste cuvinte determină exact necesitatea unei permanente analize a abordărilor noi cu privire la elaborarea strategiilor de dezvoltare a organizațiilor.

Managementul anticriză, în concepția clasică, are funcția de a preîntâmpina crizele care încă nu s-au petrecut sau de a combate crizele care deja s-au produs în cadrul organizației.

Actualmente, în condițiile unui mediu extern suficient de dinamic și plin de incertitudini, deciziile de conducere legate de schimbările organizaționale trebuie să fie luate ca un fulger, în pofida părerii despre existența procedurilor, din timp elaborate, de managementul anticriză.

Asemenea metode, desigur, ar trebui să existe la fiecare organizație, care folosește în sistemul său planificarea strategică, însă, în condițiile contemporane, o mare importanță o are reacția managerilor și a colaboratorilor și comportamentul lor în

situație de criză, adică în cazul ciocnirii lor cu problemele care ies din categoria problemelor obișnuite ce pot apărea în procesul desfășurării business-ului.

Identificarea poziției întreprinderii, diagnosticarea problemelor și concretizarea tipului crizei condiționează alegerea corectă a direcției și metodei, care împreună vor prezenta programa managementului anticriză.

Celebrul savant L. Graner apreciază influența proceselor de centralizare și des-centralizare a controlului, delegarea împuternicirilor, depășirea crizei companiei atât în baza coordonării eforturilor, cât și în baza consolidării personalului în desfășurarea schimbărilor în mod creativ, în proiectare inovațională și investițională.

Deci, la prima etapă a dezvoltării inovaționale a organizației, sistemul de management suferă criza conducerii, ceea ce înseamnă că fondatorul businessului – antreprenorul, deja nu mai face față problemelor legate de creșterea viitoare.

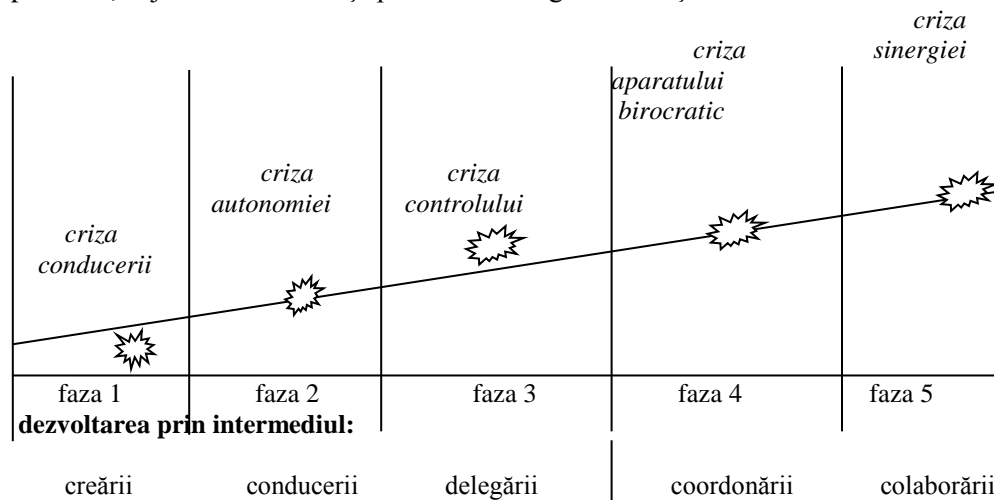


Figura 2.3.5. Modelul dezvoltării companiei în cinci etape după L. Graner [15].

Organizația și sistemul de management trebuie să treacă la cea de a doua etapă a ciclului de viață al companiei, care determină creșterea sa, precum și dezvoltarea structurii sale, sistemelor de raportare și altele. Problema de bază a etapei date este criza conducerii. La această etapă, crește dependența dintre managementul companiei și managerii departamentelor și ai sferei de business. În afară de aceasta, este posibilă criza coordonării și domeniul îngust al gândirii manageriale.

O reacție normală la problemele apărute devine dezvoltarea companiei la etapa a treia, prin intermediul descentralizării și delegării funcțiilor și responsabilităților, eficiența căreia va fi atinsă doar prin existența deprinderilor și cunoștințelor corespunzătoare din partea managerilor de la nivelele inferioare de conducere. La această etapă, managementul se concentrează asupra sferei businessului și producției. Distribuirea corectă și exactă a responsabilităților și funcțiilor sporește eficacitatea conducerii.

La etapa a treia se diminuează rolul companiei. Rolul proprietarului businessului se micșorează în același timp cu mărirea rolului managementului strategic și corporativ. Însă crește dificultatea structurii, are loc pierderea treptată a controlului, ce poate fi fatal pentru companie, în cazul când ea nu dispune de cadre competente. Compania este nevoită să treacă la etapa a patra de dezvoltare a organizației prin intermediul coordonării. Această etapă se bazează pe principiul consolidării diferitor

organizații, compartimente, proiecte de grup. O asemenea dezvoltare este specifică companiilor mari diferențiate. Partea negativă a unei asemenea companii este dificultatea în a o conduce. În consecință, poate apărea o nouă criză în conducere și anume criza aparatului birocratic. Compania trece la cea de a cincea etapă – dezvoltarea prin intermediul colaborării. La această etapă compania lucrează în mod optim, obține mai multe avantaje competitive, flexibilitate în colaborarea dintre firme și obținerea unui efect sinergetic maximal, adică mărirea reciprocă a efectului total, care apare, după părerea lui I. Ansoff, în baza integrării avantajelor competitive ale interacțiunii dintre firme și în interiorul firmei, investițiilor pe termen lung, activității inovatoare și datorită sinergiei proceselor de conducere. Însă companiilor mature le este specifică criza sinergetică și, dacă nu se vor face schimbări radicale, atunci înnoirea, creșterea companiei se va opri, apare perioada de stagnare și criza generală a sistemului. Pentru ca să nu se ajungă la criza stagnării, companiile naționale trebuie să elaboreze o strategie de dezvoltare bazată pe sistemul de business-proces, care va activa pe baza înnoirii și perfecționării continue a cunoștințelor lucrătorilor.

Folosind așa avantaje competitive, compania își va forma propria strategie și, corespunzător, unul din principiile construcției sale va fi revizuirea valorilor, neajungând la faza de îmbătrânire.

În procesul desfășurării schimbărilor în organizație, o importanță deosebită o are tipul corespunzător al culturii corporative și tipul „viitor”, care contribuie la depășirea mai ușoară a împotrivirilor personalului. Este posibil ca managementul să aibă nevoie să revizuiască momentele importante, care se referă la bazele culturii întreprinderii.

Deci, la momentele importante de implementare a culturii la organizație sunt atribuite mecanismele primare și secundare, care au fost evidențiate de către Shneider (1990). Mecanismele corespunzătoare sunt prezentate în tabelul 2.3.7. Autorul menționează că mecanismele prezentate conferă întreprinderii un anumit „climat”.

Tabelul 2.3.7

Mecanismele primare și secundare de introducere a bazei culturii în organizație

Mecanismele primare de introducere a bazei culturii	Mecanismele secundare cu o formulare exactă și consolidarea bazei
La ce se acordă atenție, ce apreciază și ce controlează liderii	Structura și componența organizației
Comportamentul liderilor în situații critice și crize organizaționale	Sisteme organizaționale și proceduri
Criterii obiective de distribuire a deficitelor de resurse	Obiceiuri și ritualuri organizaționale
Modelare conștientă de conducere, instruire	Design-ul spațiului fizic, al fațadei și încăperilor
Criterii obiective de determinare a nivelului remunerării și statutul lucrătorilor	Istории, legende, mituri despre persoane concrete și evenimente
Criterii obiective la angajarea, selectarea, promovarea, transferul și concedierea lucrătorilor organizației	Anunțarea oficială a filozofiei organizației, valorilor și convingerilor

Sursa: [35, p. 202]

Mecanismele primare, prezentate în tabel, contribuie la formarea conceptelor de bază ale culturii corporative, care, în consecință, se consolidează și prezintă mecanisme secundare, cum ar fi: structura organizației, obiceiuri și tradiții, valori și con-

vingeri ș.a. După ce schimbările se consolidează, se înrădăcinesc, climatul general al firmei va deveni o reflectare a părerilor întregului colectiv. La etapele inițiale, aceste prezentări reflectă, în mare măsură, părerea liderului sau a grupului de lideri.

Analizând specificul cultural al diferitor organizații, analiticii, în mare măsură, acordă atenție mecanismului secundar, aceasta având o explicație logică: mecanismele secundare sunt mai ușor de a fi văzute, analizate, ele, în mare măsură, sunt întărite și formulate. De exemplu, așa un criteriu, cum ar fi atenția liderului la evaluarea și controlul situației este un moment destul de subiectiv, care, la fel, se atribuie la comportamentul liderului în situație critică. Aceste mecanisme nu sunt nicăieri înscrise în documentele organizației, spre deosebire de proceduri, structurile organizației, istorie, legendă și alte mecanisme secundare.

Analizând situația creată la întreprinderile din Republica Moldova, trebuie de menționat că atenția managementului, în mare măsură, este îndreptată spre mecanismele vizibile ale culturii și anume: design-ul încăperii, descrierea valorilor companiei, crearea legendei, obiceiurilor și ritualurilor. Deseori, crearea acestor concepte este mecanică și, de la început, complicată pentru a fi înțeles de către personal.

Introducând și răspândind conceptul cu privire la managementul strategic al personalului în Republica Moldova, managementul, în primul rând, trebuie să pătrundă în specificul formării culturii organizaționale, fiind un component complex al activității organizației, ce include diferite niveluri, mecanisme vizibile și invizibile de interacțiune.

Specialiștii care se ocupă cu elaborarea bazei pentru cultura corporativă (Shneider, Schein, Mc Gregor) menționează că, la etapa inițială de desfășurare a schimbărilor, o mare importanță au chiar și simplele afirmații, întrebări, observații, care accentuează atenția personalului la un anumit domeniu de activitate, de aceea, după părerea lor, acestora trebuie să li se acorde, de asemenea, o atenție deosebită, așa cum se acordă celor formale cum ar fi: control, planificare, evaluarea comportamentului lucrătorilor.

Dacă însă comportamentul liderului este greu de apreciat din partea colaboratorilor, atunci ei, în încercarea de a înțelege atitudinea managerului față de o chestiune sau alta, sau față de un anumit eveniment în organizație, vor fi dezorientați și slab motivați pentru formarea propriului comportament.

O mare importanță asupra schimbării principiilor de activitate ale organizației și, prin urmare, a comportamentului personalului o are motivarea corectă a personalului și criteriile obiective cu privire la nivelul remunerării lucrătorilor. Prin aceasta se înțelege elaborarea unui instrumentar corespunzător, care ar prezenta sistemul de monitoring al personalului.

În procesul cercetării cu privire la necesitatea desfășurării schimbărilor organizaționale la întreprinderile din Republica Moldova, majoritatea reprezentanților întreprinderii (cca 75% atât conducători, cât și subordonați) consideră că schimbările sunt necesare, la fel, majoritatea respondenților (90%) consideră că aceste schimbări sunt necesare într-o legătură strânsă cu schimbările în sistemul motivațional, în primul rând, cu elaborarea sistemelor de remunerare, bazat pe determinarea obiectivă a rezultatelor muncii lucrătorilor.

Motivarea lucrătorilor întreprinderii, în linii mari, este legată de remunerarea materială, deși o mare importanță o are și stimularea nefinanciară. Sarcina manage-

rului, de rând cu determinarea nivelului salariului care stimulează activitatea eficientă, este elaborarea acelor stimuli și mecanisme care ar putea asigura lucrătorilor funcționarea confortabilă în organizația corespunzătoare.

Răspândind proprietățile, valorile și opiniile proprii vizavi de corectitudinea comportamentului în contextul unei anumite culturi organizaționale, managerul, în mod neformal, poate contribui la formarea unor anumite modele de comportament al personalului. În așa mod, asupra proceselor de formare a culturii organizaționale pot contribui mecanismele primare, în mare măsură legate de opiniile „invizibile” ale liderilor în combinație cu mecanismele secundare.

După părerea noastră, aplicarea abordării sistemice cu privire la proiectul renovării culturii corporative a întreprinderii în contextul managementului strategic al personalului și luarea în calcul a particularităților sus numite ale managementului modern contribuie la formarea unui sistem efectiv de management asupra oricărui obiect al economiei naționale, indiferent de mărimea, tipul de activitate sau forma juridică de organizare.

2.4. Concluzii la capitolul II

Competitivitatea întreprinderii poate fi realizată în baza implementării „metodelor lejere, blânde”, care contribuie la formarea unui climat corespunzător, de a direcționa personalul spre o anumită viziune, a crea relații bazate pe încredere între manageri și subalterni. Componentele numite stau la baza culturii organizaționale, care, la rândul său, determină orientarea și modul de desfășurare a schimbărilor în companie.

Studiind cercetările numeroase ale clasicilor științei economice și managementului în domeniul determinării competitivității organizației, culturii corporative, comportamentului organizațional și generalizând corelația dintre cultura organizațională și desfășurarea efectivă a schimbărilor organizaționale, putem face următoarele concluzii:

- tipul culturii, creat în cadrul organizației, reprezintă unul din avantajele competitive de bază, în cazul în care ea corespunde criteriilor de adaptare, creativității, înțelegerii reciproce, ajutorului reciproc, colaborării și direcționează compania spre desfășurarea schimbărilor permanente;
- în același timp, cultura organizațională poate servi unul din principalii factori de rezistență la implementarea schimbărilor, deoarece cultura este mai inertă decât celelalte elemente interne ale firmei. În așa mod, la implementarea schimbărilor, personalul de conducere trebuie să planifice și evenimentele necesare, ce vor contribui la desfășurarea organică a renovărilor corespunzătoare;
- efectuând cercetări în rândul întreprinderilor moldovenești, având ca obiect de studiu importanța în asigurarea competitivității organizației, capacitatea de a adapta activitatea sa la schimbări, personalul întreprinderii a menționat prioritatea factorului dat, în același timp, un procent mic a respondenților (27,2%) vede o legătură între conducerea efectivă, imaginea întreprinderii și competitivitate. Aici, după părerea noastră, există o problemă serioasă în domeniul conștientizării managerilor și colaboratorilor despre importanța indicatorilor „calitativi” sau „lejeri” ai activității întreprinderii.

- schimbarea filosofiei de conducere, de care au nevoie multe întreprinderi moldovenești contemporane, presupune schimbări și înnoiri ale valorilor culturale, care stau la baza funcționării managementului strategic al personalului. Utilizarea abordării complexe în managementul strategic al personalului, bazată pe corelarea dintre abordările situaționale, configuraționale și universale, va ajuta managementului întreprinderii de a evidenția cele mai bune caracteristici și de a pune bază pentru atingerea competitivității în viitor.
- cultura corporativă competitivă trebuie să se înnoiască cu timpul, să se schimbe, sub influența diferiților factori. Asupra acestui proces influențează și metaforele organizaționale, și stilul de conducere, și abordările cu privire la desfășurarea schimbărilor organizaționale, precum și modelul de schimbări ales. Toate componentele sus numite influențează asupra activității ei la diferite etape ale ciclului ei de viață. Obținerea competitivității prin stabilirea corectă a priorităților, valorilor, stilurilor de conducere, modelului de relații constituie sarcina prioritară a managementului companiei.

Bibliografie:

1. BIRD, B. *Entrepreneurial Behavior*. New York: Scott, Foresman and Company, 1989. 417 p.
2. CHRISTIANSEN, J.A. *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. New York: St. Martin's Press, 2000.
3. DAVENPORT, T. *Some Principles of Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 269 p.
4. DAVID, F. *Strategic management and concepts of strategic management*. Fourth edition Macmillan Publishing Co, 1993.
5. DRUCKER, P. *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*. New York: HarperCollins Publishers Inc. 1993 (<http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=3079845>)
6. HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifest of Business Revolution..* New York: Harper Collins, 1993. 256 p.
7. QUINN, J. *Strategies for Change: Logical incrementalism*, New York: Irwin, 1980.
8. BILAȘ, L.; DOROGAIA, I. Cultura organizațională ca factor al competitivității întreprinderii. *Analele ASEM*, ediția a XI-a, nr. 1/2013, p.50-56. ISBN 978-9975-75-631-0.
9. DOROGAIA I. Impactul managementului schimbărilor organizaționale asupra strategiei de dezvoltare a potențialului uman. *Competitivitatea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale și integrării europene*. Materialele conferinței șt.-pr. inter. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2014. p.48-52. ISBN 978-9975-50-119-4.
10. АДИЗЕС, И. *Стили менеджмента: эффективные и неэффективные*. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 p.
11. АДИЗЕС, И. *Развитие лидеров*. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 259 p.
12. *Антикризисный менеджмент/ Под редакцией Грязновой Г.* Москва: ЭКМОС, 1999.
13. БАРИНОВ, В. *Антикризисное управление*. Москва: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
14. БЕЛБИН, М. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач*. Пер. с англ. Москва: НИРО, 2003.
15. ГУИЯР, Ф.; КЕЛЛИ, ДЖ. *Преобразование организации*. Москва: Дело, 2000. 376 с.
16. ГРИТАНС, Я. *Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов*. Москва: Волтерс Клувер, 2005.
17. ДАФТ, Р. *Менеджмент*, Москва: СПб.: Питер, 2009.

18. ДОРОГАЯ, И. *Менеджмент изменений (курс лекций)*. Chişinău: Editura ASEM, 2009. 185 p.
19. ДОРОГАЯ, И. Влияние организационной метафоры на стратегию развития компании. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. Issue 1, Volume 3. Мариуполь: ДВНЗ "ПДТУ", 2012. p.256 – 260. УДК 33:34, ISSN 2225-6407.
20. ДОРОГАЯ, И. Управление изменением корпоративной культуры-фактор повышения конкурентоспособности компании. *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii*, Materialele conferinței șt.-pr.inter. Chişinău: ASEM, 2012. p.238-240. ISBN 978-9975-75-628-0.
21. ДОРОГАЯ, И. Развитие лидерского потенциала-важнейший фактор стратегического управления персоналом на предприятиях Республики Молдова. *Strategii și politici de management în economia contemporană*. Materialele conferinței șt.-pr.inter., Ediția a II-a. Chişinău: ASEM, 2013. p.58-62, ISBN 978-9975-75-635-8.
22. DOROGAIA, I. Механизмы внедрения культурных основ при проведении организационных изменений в стратегическом менеджменте персонала. *60 de ani de învățămînt economic în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic*, Materialele conferinței șt.- pr.inter., Chişinău: ASEM, 2013.
23. ЗЕЛЕНОВА, О.И. *Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование*. – Москва: НИГО, 2004. 42 с.
24. ЗИНКЕВИЧ-ЕВСТИГНЕЕВА, Т. *Команда на рынке: стратегия и методы*. Санкт- Петербург: Речь, 2003.
25. КАМЕРОН, К.; КУИНН, Р. *Диагностика и изменение организационной культуры*. Санкт-Петербург, 2001.
26. КЕМЕРОН, Э.; ГРИН М., *Управление изменениями*. Москва: Добрая книга, 2006. 360 с.
27. КОМИССАРОВА, Т.А. *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Дело, 2002.
28. МАЗУР, И.; ШАПИРО, В.; ОЛЬДЕРОГГЕ, Н. *Корпоративный менеджмент*. Справочник для профессионалов. Москва: Высшая школа, 2003.
29. МАЗУР, И.; ШАПИРО, В.; ТИТОВ, С.; ЭЛЬКИН, Л. *Реструктуризация предприятий и компаний*. Москва: Высшая школа, 2000.
30. МАЛЫШЕВА, Л. *Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций*. Учебное пособие. Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2010. 386 с.
31. МАСЛОВ, В.И. *Стратегическое управление персоналом в XXI веке*. Москва: Экономика, 2012, 82 с.
32. МИНЦБЕРГ, Г.; АЛЬСТРЭНД, Б.; ЛЭМПЕЛ Д. *Школы стратегий*. Санкт-Петербург: Питер, 2000.
33. РОБСОН, М.; УЛЛАХ, Ф. *Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов*. Перевод с английского, Москва: ЮНИТИ, 2003. 222 с.
34. *Управление изменениями*. Пер.с англ., Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007.
35. ШЕЙН, Э. *Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование*. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 335 с.
36. ШЕКШНЯ, С. *Лидерство в современном бизнесе*. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2003. 64 с.

CAPITOLUL III. COMPETITIVITATEA PERSONALULUI ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A ÎNTREPRINDERII

(autor – Alina SUSLENCO)

3.1. Competitivitatea capitalului uman – element definitoriu al managementului strategic al personalului

Economia Republicii Moldova este marcată, pe parcursul ultimilor 20 de ani, de un proces istoric fără precedent – tranziția de la un sistem economic supracentralizat la unul de piață. Privind în urmă, nu putem să nu recunoaștem că, în situația în care omenirea nu s-a confruntat anterior cu asemenea cazuri, știința economică, având deja o vârstă onorabilă, cu premii Nobel acordate anual pentru noi teorii și modele economice, s-a dovedit a fi absolut nepregătită și și-a ratat șansa istorică de a-și demonstra competența prin a oferi soluții. Aceasta a făcut ca întreaga perioadă de referință să fie însoțită de mari greșeli și neajunsuri, ceea ce a dus la o criză socială și economică profundă, însoțită de distrugerea unui număr mare de întreprinderi, subramuri sau chiar ramuri întregi ale economiei.

Situația actuală din Republica Moldova provoacă de principiu necesitatea schimbărilor interne și pertinente în contextul unei dezvoltări echilibrate pentru atingerea unui progres în plan mondial. O atenție deosebită trebuie acordată dezvoltării capitalului uman ca direcție strategică prioritară în atingerea și menținerea competitivității.

Făcând o incursiune etimologică în scopul studierii evoluției „capitalului uman”, observăm că în calitate de fundament al teoriei capitalului uman, servesc abordările filozofilor din Antichitate, Platon și Aristotel și a clasicilor, cu privire la capacitățile de cunoaștere și producție ale individului, unde cunoașterea este o facultate mentală a omului, după cum subliniază Platon în „Republica, concepția mentală a cunoașterii”. Omul este „ființa care ordonează”, care clasifică multitudinea de cunoștințe pe care practica i le furnizează în lumea fenomenelor pe care le constată [1].

William Petty, în anul 1683, în lucrarea „Five essays in Political Arithmetic” (Cinci eseuri de politică aritmetică), efectuează o măsurare cantitativă în expresie monetară a valorii unei vieți omenești, asimilând-o cu câștigul obținut de-a lungul unei vieți active, astfel încât să se poată măsura apoi sacrificarea economică (evaluând producția sacrificată prin suma salariilor care ar fi putut fi câștigate de către soldații englezi). Acesta consideră că dezvoltarea individului este capital fix, iar capacitățile sale de producție constituie capitalul circulant [19].

Adam Smith, în lucrarea sa „Avuția națiunilor, cercetare asupra naturii și cauzelor ei” (1776), nutrește convingerea 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”. Acesta a considerat că, de la sine înțeles, încercarea oamenilor de a reduce cantitatea de timp și de efort afectată muncii, astfel încât, până și „lucrătorii de rând” vor „încerca, în mod firesc, să găsească metode mai simple și mai facile de a desfășura munca”. Această idee conduce, în mod evident, la inventarea și perfecționarea mașinilor și a diviziunii muncii, ca proces firesc și necesar, realizat printr-o instruire adecvată.

J. S. Mill în lucrarea „Principles of political economy” afirma că „omul, ca o simplă ființă umană nu este capital, dar servește drept scop în numele căreia există bogăția” [12].

Leon Walras, în lucrarea „Element of Pure Economics”, considera 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, care pot deveni posesori ai capitalului uman, cu condiția să dispună de capacități pentru formarea lui și de resurse materiale și financiare necesare [30].

Economiștii Frederich List și Alfred Marshall raportau la „capital” capacitatea omului de a munci, cunoștințele, deprinderile, pregătirea profesională, incluzându-le în structura avuției naționale.

Alfred Marshall, reprezentantul școlii neoclasice, în lucrarea „Principiile economiei politice” (1890) [26] a atenționat 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”. În opinia sa, învățământul devine creator al bazei de adaptabilitate și mobilitate profesională a forței de muncă. A. Marshall aborda cunoștințele ca „cele mai importante surse ale producerii” și consideră că „organizațiile dezvoltă cunoștințele” astfel acesta denuște teoria capitalului uman ca fiind „ireală”[10].

În a doua jumătate a secolului XX, sub influența progresului tehnico-științific și al schimbărilor structurale din economie, s-a simțit că mecanismele de piață nu asigură în mod automat necesitățile economiei în resurse umane calificate. Prin urmare, erau necesare eforturi suplimentare pentru a „produce” resurse umane cu calități noi [7]. Acest fapt a servit drept premisă pentru apariția unei noi teorii economice, concretizată în gândirea teoriei capitalului uman.

Sfârșitul anilor '60 au readus la viață interesul față de această problemă în atenția lumii academice, îndeosebi sub imboldul exponenților noii Școli de la Chicago, laureații premiului Nobel pentru economie, Jacob Mincer, Theodore Schultz, Gary Becker, și George Stigler.

J. Mincer are, de asemenea, meritul de a stabili o relație între pregătirea la locul de muncă, educație și venit și sugerează că o investiție totală în pregătirea la locul de muncă poate fi aproape la fel de mare ca și investiția în învățământ.

Th. Schultz, unul dintre primii savanți care au abordat noțiunea de capital uman, consideră capitalul uman ca fiind format din cunoștințe și abilități ale individului, concretizate în capital, iar acest capital este rezultatul unor investiții realizate de către individ [19].

Ulterior, Gary Becker, în cele trei ediții ale „Capitalului uman” (1964, 1975, 1993) abordează noțiunea de capital uman din perspectiva veniturilor viitoare ca urmare a investițiilor în educația și pregătirea individuală. Esența teoriei capitalului uman, realizată de către Becker, poate fi sintetizată astfel: veniturile indivizilor cresc substanțial în funcție de gradul de educație al acestora [3].

Conceptul de capital uman este atribuit lui Theodore Schultz, prin apariția în American Economic Review, a articolului intitulat „Investiția în capitalul uman” (1961) [13]. În viziunea lui, „atributele ...care sunt valoroase și care pot fi dezvoltate prin investiții corespunzătoare se numesc capital uman. Investind în ei însăși, oamenii își largesc paleta de opțiuni” [14]. El este cel care a demonstrat că investițiile în

capitalul uman prin educație și instruire sunt mult mai eficiente decât investițiile în capitalul fizic: „cunoștințele și aptitudinile sunt o formă de capital dacă acest capital este o parte substanțială a rezultatului unei investiții deliberate” [13].

În lucrarea „Buiding Wealth”, Lester C. Thurow [29] determină că în cadrul „revoluției cunoașterii” crearea bogăției nu depinde de posesia echipamentului productiv sau a resurselor naturale, ci de controlul asupra cunoștințelor, evidențiind capacitățile intelectuale ale individului. Inexistența unui sector dezvoltat al serviciilor bazate pe cunoaștere, în care rolul determinant este deținut de către capitalul uman, țările în curs de dezvoltare sunt aruncate și mai jos în piramida puterilor mondiale.

B. Kiker în articolul „The Historical Roots of the Concept Of Human Capital” publicat în anul 1966 la Universitatea din Carolina de Sud, afirma că au existat 6 motivații care au determinat anterior anilor '60 tratarea ființei umane ca și capital [9]: demonstrarea puterii unei națiuni, determinarea efectelor economice ale educației, investire în sănătate și migrație, propunerea sistemului de taxare echitabilă, determinarea costului total al războiului, avertizarea populației asupra nevoii de conservare a vieții și sănătății, sublinierea importanței vieții indivizilor pentru economia reală a țării în care locuiesc și stabilirea compensațiilor decise de tribunale în caz de moarte sau accident. Acesta remarcă două metode de estimare a valorii ființei umane: „procedura costului de producere și cea a câștigurilor capitalizate”.

Relația capital uman – creștere economică inițiată de Robert M. Solow (1957) [23], dezvoltată apoi de Edward Denison (1967) [26] și James Maddison (2001), acordă o mai mare importanță factorilor reziduali (progres tehnic, educație, sănătate) în explicarea performanțelor creșterii economice.

Pe termen lung această creștere economică este posibilă doar dacă are loc creșterea fără limite a capitalului uman [7]. Economistii Jean Jacques Carre, Paul Dubois și Edmond Malinvaud [10] au concluzionat că, în perioada 1950-1975, creșterea economică înregistrată de Franța s-a datorat accelerării contribuției creșterii exogene. Aceasta din urmă, cunoscută sub numele de progres tehnic, reflectă îmbunătățirea cunoștințelor științifice și a inovației și măsurile de eficiență în utilizarea mijloacelor de producție, în special a forței de muncă. Aceste progrese teoretice și studiile empirice îndeplinesc treptat condițiile de identificare a rolului capitalului uman în creșterea economică.

Centrul de Informare și Documentare Economică din cadrul Institutului Național de Cercetări Economice al Academiei Române a consacrat mai multe studii problematicii capitalului uman. Lucrări semnificative în dezbateră conceptului de capital uman au avut specialiști din cadrul acestui institut, precum: Aida Sarchizian, Diana Preda, Steliana Peț, Florin-Marius Pavelescu.

În mod deosebit, D.W. Livingstone critică ideea conform căreia creșterea nivelului de educație conduce la creșterea productivității și, respectiv, la creșterea economică prin dovezile aduse de către acesta, conform cărora, în Canada anilor '70, când a avut loc o creștere a ratelor de școlarizare, însă nivelul veniturilor a stagnat, șomajul a crescut, aspect care a dus la probleme sociale majore.

Într-un studiu realizat de Richard Crawford [6] a fost demonstrat că 70% din resursele firmelor americane reprezintă investițiile în capitalul uman. După opinia lui Andrei Smâc, definirea funcțională a capitalului uman se realizează prin utilizarea adecvată a deprinderilor, abilităților și cunoștințelor de bază în vederea sporirii veniturilor [22].

Teoria capitalului uman nu a reușit întotdeauna să satisfacă așteptările privind soluționarea problemelor în domeniu. O astfel de problemă o constituie faptul că elementele teoriei capitalului uman pot fi utilizate doar la procesele de producție la scară, pentru diferențierea remunerării pe nivele de calificare [21].

Generalizând abordările de bază ale teoriei capitalului uman putem afirma: capitalul uman reprezintă măsura capacităților și calităților individului formate în urma investițiilor care, fiind utilizate eficient, conduc la creșterea productivității muncii și a veniturilor și deci, la creșterea competitivității organizației.

Capitalul uman reprezintă factorul determinant al creșterii și sporirii competitivității economiei naționale. La capitolul dat, putem menționa că, deși a progresat în ultimii ani, Republica Moldova prezintă încă serioase decalaje de competitivitate în context mondial și european. Totodată, noile procese și fenomene care acționează atât la nivelul economiilor naționale, cât și globale, precum internaționalizarea și globalizarea afacerilor, intensificarea la un nivel fără precedente a exigențelor și presiunilor concurențiale pe piețele naționale și internaționale, dinamismul accentuat al mediului de afaceri, schimbările rapide și frecvente de atitudine ale consumatorilor, și altele, conferă acestei probleme un rol mult mai important.

De menționat și faptul că abordarea problemei competitivității personalului devine actualmente importantă pentru majoritatea țărilor lumii, indiferent dacă sunt mari sau mici, puternice sau slabe. Totodată, dacă pentru țările cu un sistem economic dezvoltat această abordare permite evaluarea impactului tendințelor noi apărute asupra competitivității deja atinse, atunci pentru țările proaspăt ieșite pe piața mondială și cu economia în tranziție, precum Republica Moldova, problema competitivității personalului trebuie abordată în contextul formării condițiilor necesare asigurării și dezvoltării acesteia. Iar pentru a avea un personal competitiv pe piețele externe, trebuie să fim mai întâi competitivi acasă.

În literatura de specialitate, nu există până în prezent, o opinie unică referitoare la conținutul noțiunii de competitivitate, fiind întâlnite mai multe aspecte de definire a acesteia.

Astfel, în dependență de nivelul de analiză la care se referă problema în cauză – macroeconomic, microeconomic, de ramură, la nivel de agent economic sau un produs concret – putem întâlni noțiunea de competitivitate la nivelul țării (națiunii), competitivitatea ramurii, competitivitatea la nivelul întreprinderii, competitivitatea produsului (serviciului). Respectiv, se aplică un șir de factori și indicatori care permit aprecierea potențialului competitiv la fiecare nivel.

Analiza competitivității țării se referă, în esență, la analiza conceptelor de competitivitate a ramurilor care o formează atât pe piața internă, cât și pe cea externă.

Competitivitatea ramurii pe piața internă poate fi determinată de obținerea unor avantaje concurențiale și performanțe ale firmelor din această ramură față de firmele din celelalte ramuri ale economiei naționale.

Una din definițiile principale ale competitivității țării este cea înaintată de Comisia pe problemele competitivității de pe lângă Președinția SUA, conform căreia competitivitatea unei țări reprezintă nivelul în care țara, în condițiile economiei de piață, produce mărfuri și servicii ce satisfac cerințele pieței mondiale, măbind astfel veniturile reale ale cetățenilor săi [35].

Institutul pentru Dezvoltarea Managementului din Lausanne (Elveția) oferă o definiție clară a competitivității: „capacitatea unei economii naționale de a realiza o rată

de creștere economică susținută și ridicată, ca măsură a modificării anuale a produsului intern brut (PIB) pe locuitor”; în plus, indicele de competitivitate ajută la explicarea ratelor de creștere în funcție de evaluarea venitului inițial. În fiecare an acest institut publică rezultatele cercetărilor în raportul sub denumirea „The World Competitiveness Yearbook”, unde se indică clasificarea țărilor după categoria deținută de economiile domestice în dependență de factorii analizați. În acest raport pe anul 1997, Institutul în cauză, în scopul ierarhizării țărilor, se bazează pe date cantitative și pe informații diagnostice obținute din anchete, colectate și agregate în opt factori de competitivitate.

Comensurările pentru cei opt factori, sunt apoi combinate într-un rang de competitivitate, care va fi denumit indice de competitivitate. Cei opt factori sunt:

- puterea economiei naționale, determinată pe baza unei evaluări globale la nivelul macroeconomic, pe un număr de 48 de indicatori concreți;
- internaționalizarea / deschiderea economiei, ce exprimă nivelul de participare a țării în cauză la fluxul internațional de schimburi și de investiții (60 indicatori);
- guvernul: eficacitatea politicilor publice în materie de competitivitate (54 indicatori);
- finanțele: activitatea și rezultatele piețelor de capitaluri și calitatea serviciilor financiare (35 indicatori);
- infrastructura: maniera în care resursele de bază și sistemele de producție și de schimb satisfac nevoile întreprinderilor (46 indicatori);
- managementul: calitatea actului managerial în ce privește inovația, motivarea și responsabilitatea personalului, capacitatea de a genera profit (37 indicatori);
- știința și tehnologia: ce capacități există în aceste domenii și în ce măsură țara în cauză știe să dezvolte cercetarea fundamentală și să o aplice (42 indicatori);
- resursele umane: calitatea și disponibilitatea (volumul) resurselor umane (56 indicatori) [35].

Potrivit Băncii Mondiale, competitivitatea „cumulează elementele care conferă o poziționare superioară unei entități economice față de concurenții acesteia”.

Conform OCDE, Competitivitatea este capacitatea întreprinderilor, industriilor, regiunilor, națiunilor sau complexelor supranaționale de a asigura factorilor de producție un profit și un nivel de folosire relativ ridicat, pe o bază durabilă, în condițiile în care acestea sunt expuse concurenței libere.

Pe baza conceptelor de competitivitate și de avantaj comparativ (conferit de înzestrarea cu factori materiali) s-a dezvoltat, de către M. Porter (1990), conceptul de avantaj competitiv, determinat, în viziunea lui, de: condițiile cererii și ofertei de factori; existența industriilor de sprijin; strategiile firmelor; structurile de piață.

Conform savanților ruși – L. Ciainicov și V. Ciainicov, competitivitatea industriei presupune prezența condițiilor tehnice, economice și organizatorice pentru producerea și comercializarea produselor de înaltă calitate care satisfac necesitățile unui grup potențial de consumatori.

Savantul recunoscut în domeniul managementului M. Mescon consideră că „competitivitatea este o caracteristică relativă, care exprimă diferențele în dezvoltarea firmei date după gradul de satisfacere a nevoilor oamenilor cu mărfurile sale și eficiența activității de producție” [37].

Definirea competitivității la nivel de firmă este relativ ușor de realizat, după părerea profesorului Carbaugh din Washington University. În opinia sa, o firmă este

competitivă „dacă produce bunuri sau servicii de o calitate superioară sau la un preț mai scăzut decât competitorii săi interni sau externi”.

Savantul și economistul autohton Grigore Belostecinic consideră: „ca și competitivitatea țării, noțiunea de competitivitate a întreprinderii este tratată în mod diferit și, până în prezent, lipsește o opinie unică. Abordările de conținut se axează în jurul unor aspecte, ca:

- asigurarea eficienței și rentabilității întreprinderii în condițiile pieței concurențiale;
- capacitatea de adaptare la condițiile mediului extern;
- capacitatea de estimare și folosire rapidă a oportunităților în lupta de concurență;
- caracteristicile economice, care determină poziția întreprinderii în cadrul pieței unei ramuri (caracteristicile produsului și factorii care formează condițiile economice de producere și distribuție a mărfurilor firmei);
- productivitatea folosirii resurselor;
- capacitatea de a se menține durabil pe o piață” [7].

Potrivit lui Sharples et Milham, competitivitatea reprezintă capacitatea de a vinde bunuri și servicii la timpul, locul și în forma oportună cumpărătorilor străini, la prețuri egale sau mai mici decât cele oferite de alți furnizori potențiali, câștigând cel puțin costul de oportunitate a resurselor utilizate.

De la mijlocul anilor '70, noțiunea de competitivitate este esențială în evaluarea poziției economice globale a țării. În condițiile extremei concurențe cu produsele importate, companiile au nevoie să învețe metodele de luptă concurențială corespunzătoare pe „piața cumpărătorului”. Competitivitatea companiei trebuie să devină un barometru al stării economice a companiei, unul dintre criteriile de evaluare a insolvabilității întreprinderilor, în plus față de cele deja existente. Competitivitatea și managementul oportunităților sunt vitale pentru supraviețuirea și dezvoltarea întreprinderilor autohtone.

Dar, în ciuda numărului mare de lucrări dedicate acestei probleme, există unele diferențe în înțelegerea categoriei relativității, precum și abordări diferite de evaluare și de analiză a competitivității la diferite niveluri.

Teoretic, orice națiune este liberă în alegerea modelului său social și economic, în scopul obținerii competitivității. Însă, în realitate, acordurile regionale și internaționale limitează hotarele de manevrare ale țărilor. Politicile economice și regulile businessului armonizează, în mare măsură, viața economică mondială cu accent puternic asupra economiei de piață.

Din punct de vedere social, națiunile se străduiesc să-și păstreze suveranitatea. Ele au sistemele lor particulare de valori, în acord cu consensul social, bazat pe tradițiile interne, gradul de dezvoltare și concepțiile lor filozofice și religioase. Deoarece problema competitivității adesea are un aspect social și atinge satisfacerea necesităților societății, deciziile luate și reformele înlăptuite la nivel de națiune se intersectează cu cele efectuate de companii.

În primul rând, trebuie efectuată distincția dintre produse competitive, producători competitivi, industrii și țări competitive.

Între toate aceste niveluri există legături interconexe: competitivitatea țării și a sectorului în cele din urmă depinde de capacitatea producătorilor de a produce bunuri specifice competitive. Astfel, baza tuturor celorlalte niveluri de competitivitate este „competitivitatea mărfurilor”, care reprezintă categoria de bază.

Competitivitatea mărfurilor poate fi considerată ca gradul de atractivitate a produsului pentru consumatori și determină capacitatea de a îndeplini un set de cerințe.

Adesea categoria „produs competitiv” este echivalată cu categoria de „competitivitatea companiei”. De exemplu, I. Konstantinova oferă următoarea definiție: „competitivitatea companiei este abilitatea ei, în termeni reali, potențiali, să proiecteze, să fabrice și să comercializeze produsele și, utilizând caracteristicile de preț și non-preț, să fie mai atractive pentru consumatori decât produsele concurente”.

Cu toate acestea, competitivitatea mărfurilor este o condiție necesară, dar nu suficientă pentru competitivitate. Compania poate produce produse competitive, dar nu pentru a fi competitiv. Un exemplu, în acest sens, este starea multor întreprinderi interne ale complexului industrial, agrar.

Ne oprim, în continuare, asupra punctării principalelor diferențe între conceptele de produse competitive și companii:

- Evaluarea nivelului competitivității mărfurilor se schimbă pentru fiecare exemplar în parte, dar competitivitatea companiei acoperă întreaga gamă, precum și toate tipurile de activități industriale și economice ale întreprinderii.
- Recunoașterea și aprecierea competitivității produsului și a companiei este dată de piață. În același timp, spre deosebire de evaluarea concurențială a competitivității mărfurilor, competitivitatea companiei este dată atât de consumator, cât și de producător. Anume compania decide posibilitatea producerii unui anumit produs.
- Produsele și compania au diferite perioade ale ciclului lor de viață. În cazul în care obiectul de studiu constă în estimarea actuală de competitivitate, factorul timp nu are o anumită valoare, dar atunci când vine vorba de perspectivă pe termen lung, ar trebui să fie conștienți de faptul că ciclul de viață al întreprinderii este, în general, mult mai lung – pe parcursul perioadei de funcționare pot fi înlocuite cu mai multe generații de produse. Cu toate acestea, uneori, ciclul de viață al produsului depășește perioada de existență a întreprinderii, de exemplu în caz de faliment, reorganizare etc.

Să analizăm definiția „competitivitatea companiei”. R. Fathutdinov definește competitivitatea drept o proprietate a obiectului ce se caracterizează prin gradul său real sau potențial de a răspunde nevoilor specifice ale cumpărătorilor în comparație cu alte obiecte similare reprezentate pe această piață. Ea măsoară capacitatea de a concura în comparație cu alte obiecte similare de pe această piață. D. Ivakhnik definește competitivitatea industrială drept o caracterizare completă a unei entități economice pentru o perioadă de timp de pe o anumită piață, arătând superioritatea asupra concurenței într-o serie de parametri financiari de marketing, de producție și tehnici, umani și de mediu, precum și capacitatea întreprinderii de a rezista crizei economice și de a se adapta în condiții de criză, în timp util, la schimbările condițiilor de mediu.

Acești autori discută despre competitivitatea companiei drept o categorie relativă, adică fiecare companie diferă, prin anumiți parametri de concurenții săi. Această abordare metodologică pentru a evalua competitivitatea companiei este destul de convenabilă din punct de vedere logic și matematic. Cu toate acestea, aceasta nu reflectă profunzimea sensului noțiunii de „întreprindere competitivă” și are o serie de dezavantaje:

1. Alegerea ca bază de comparație a unuia sau mai multor concurenți ne permite să clasificăm poziția concurențială a societăților analizate, dar reduce posibilitatea unei evaluări obiective a condițiilor conjuncturii în care activează întreprinderile;

2. Accentul este pus pe compararea performanței concurenților, în timp ce este omisă din vedere, problema adaptării întreprinderii moderne la schimbarea condițiilor de mediu;

3. Nu efectuează o evaluare sistematică a competitivității: atât parametrii locali, cât și cei generali sunt analizați fără a intercepta interconexiunile interne între ei și dinamica schimbării.

Practic, toate definițiile de mai sus definesc categoria de „întreprindere competitivă”, ca o constantă, dar la fel ca și multe alte categorii economice întreprinderea, într-o perioadă de timp, poate fi competitivă, dar în perioada următoare (în cazul în care condițiile se modifică pe piață și mediul extern este în schimbare) – necompetitivă. Or, competitivitatea întreprinderilor este o categorie care depinde de mulți factori, se schimbă în timp.

Luând în considerare definiția actuală a competitivității întreprinderilor și limitările lor, observăm că această categorie ar trebui să reflecte următoarele: „Competitivitatea întreprinderilor”, în același timp, nu poate fi asimilată cu competitivitatea mărfurilor: deși noțiunea de competitivitate a mărfurilor este una definitorie în formarea competitivității întreprinderilor.

Dacă analizăm competitivitatea întreprinderii drept o categorie relativă atunci va trebui să specificăm o bază de comparație cât mai obiectivă:

- competitivitatea întreprinderii – oscilează;
- competitivitatea întreprinderii trebuie să reflecte posibilitatea companiei de a se adapta la condițiile schimbătoare ale mediului extern și intern;
- competitivitatea întreprinderii trebuie să reflecte posibilitatea de a face față crizei;
- competitivitatea companiei este un indice complex și evaluarea acestuia nu poate fi redusă la determinarea unui indicator unic.

Având în vedere toate cele analizate mai sus, putem formula următoarea definiție: competitivitatea întreprinderii este posibilitatea întreprinderii ca în orice moment să asigure avantajul său competitiv și rentabilitatea, precum și să se adapteze la un mediu în continuă schimbare.

În teoria managementului general, se definesc patru niveluri sau etape ale competitivității. Fiecare dintre ele are propriile sale abordări în management și marketing.

La primul nivel, în aprecierea competitivității unei societăți, factorul de management a companiei este considerat drept un factor de control intern neutru. Ei cred că o dată ce managementul companiei a fost o dată stabilit, atunci managementul companiei nu influențează mai mult competitivitatea ei. Acești manageri își văd rolul său în producerea produselor simple, fără a-și face griji pentru orice inovații, pentru a face față fie concurenților, fie consumatorilor.

Cu toate acestea, managerii sunt atât de încrezători fie în calitatea produselor sale, fie în eficacitatea echipei de marketing și vânzări, care sunt gata să bucure clienții doar oferindu-le bunurile existente. Orice eforturi suplimentare de producție sau de management, în opinia lor, constituie un exces.

Această abordare ne poate aduce succes în cazul în care este în măsură să găsească un loc pe piață, fără concurență. De obicei, acesta este tipic pentru o afacere mică sau o firmă care conduce nișa de piață. Dar, odată cu mărirea întreprinderii sau cu creșterea nișei, aceste întreprinderi nu mai pot concura pe piață pentru că nu mai sunt atractive pentru consumatori. Mai devreme sau mai târziu, concurența îndepăr-

tată și obscură devine foarte aproape și vizibilă. O abilitate de a produce produse de calitate bună și de a stabili un management obișnuit nu este suficient. Trebuie de tins spre depășirea standardelor propuse de competitori prin prețuri, costuri de producție, calitate, precizie, niveluri de livrare, servicii complexe etc.

Trăsăturile întreprinderilor din primul nivel de competitivitate se caracterizează prin următoarele:

- înțelegerea marketingului drept o funcție a managementului, în cel mai bun caz, mai importantă decât altele. Prin urmare, apare încrederea sporită în posibilitățile infinite ale publicității pentru a promova produsul;
- concepția primitivă de luptă cu concurența prin preț mai mic. Se crede că este suficient de a reduce prețul și orice problemă vizavi de vânzări va dispărea de la sine;
- respingerea aproape organică a cercetării de piață. În astfel de companii, marketingul este, pur și simplu, volumul producției distribuite.
- atenția insuficientă la formarea și motivarea angajaților, managementul resurselor umane. Aici, de regulă, se înregistrează o instabilitate a personalului. Odată cu creșterea producției, se angajează personal suplimentar. Faptul că această abordare ar putea avea un impact negativ asupra calității produselor, precum și asupra competitivității acesteia, este de necrezut;
- lipsa de înțelegere a rolului managementului ca factor general. Problemele de îmbunătățire a structurilor și a sistemelor, a formelor și metodelor de management sunt considerate de prisos. Pariul este că a fost adecvată sau a avut un rezultat bun în trecut.

În cazul celui de al doilea nivel de competitivitate a întreprinderii, managerii se străduie să facă producția și sistemul de management „aparent neutral”. Or, aceasta presupune ca societatea să respecte pe deplin standardele stabilite de către concurenții lor majori de pe o anumită piață. Ei încearcă să reproducă în cadrul întreprinderii sale ceea ce fac concurenții lor majori, prin tehnici, tehnologii, metode, gama sortimentală.

Aceste companii urmează aceleași principii și abordări de control al calității pentru a monitoriza nivelul stocurilor și pentru a stabili aceleași relații cu angajații. Unele companii din republică au atins deja al doilea nivel de competitivitate.

Caracteristicile speciale ale nivelului doi de competitivitate a întreprinderilor sunt:

- funcția de marketing este o funcție principală a managementului. Aceste companii practică, de obicei, marketing, produsele orientate spre piață, nu este o frază goală pentru ei, dar o lucrare planificată de zi cu zi analitic, ce are ca scop identificarea acelor elemente care pot fi utilizate pentru „a atinge” potențialii cumpărători prin intermediul unei publicități;
- dorința întreprinderilor de a deveni orientate spre marketing, în care toate procesele de planificare și dezvoltare a producției se bazează pe previziuni de vânzări, compilate cu ajutorul cercetării de piață;
- forme și metode de concurență mai sofisticate, în cazul acesta concurența prin preț este eliminată din concurs pentru concurența prin calitate, nivelul de customer service etc. Aceste companii încearcă să „ajungă” principalii concurenți prin acești parametri;
- schimbări în politica de personal. Aici șefii de firme au tendința de a invita la muncă manageri și specialiști de la alte companii, din același sector de activitate, bazându-se pe înalta calificare și profesionalismul acestora, fără a ține seama de specificul companiei sau al producției;

- concentrarea pe cele mai des utilizate tehnologii de management standard, pentru a asigura succesul asupra principalilor competitori de pe piață. Îmbunătățirea, organizarea și promovarea unor sisteme de gestionare a forței de muncă se bazează pe principiul „suficienței rezonabile”.

Cu toate acestea, orice copie este întotdeauna mai rău decât originalul. La un moment dat, printr-un împrumut direct de excelență nu se câștigă o firmă competitivă. Pentru echipa de manageri a acestor societăți apare întrebarea dacă afacerile lor au și alte avantaje comparative în competiția de pe piață decât rivalii lor principali. Cei care găsesc răspunsul corect la această întrebare, de obicei, „cresc” până la al treilea nivel al competitivității întreprinderilor și sunt în conformitate cu liderul industriei, nu în „final în urma lor”.

Caracteristica distinctivă a companiei din al treilea nivel al competitivității este, în aceste companii, elementul distinctiv și esențial, este cercetarea și satisfacerea nevoilor de consum ale clienților, marketingul este orientat spre consum, implementarea noilor metode și direcții de cercetare. Astfel de companii devin orientate spre marketing. Producția, în companiile din al treilea nivel de competitivitate, așa se zice, „este susținută din interior”. La dezvoltarea ei sunt orientate toate unitățile organizației. Orice inovații, schimbări în producție sunt puse în aplicare doar atunci când există încredere în aprobarea utilizatorilor finali.

Cu toate acestea, există companii pentru care nici acest lucru nu este suficient. Succesul în competiție depinde nu numai de producție, ci de gestionarea calității și eficienței care influențează definitiv asupra competitivității.

Companiile care au reușit să ajungă la al patrulea nivel de competitivitate sunt în fața concurenței cu foarte mulți ani. Nu au căutat să reproducă experiența altor firme, ci doresc să schimbe cele mai stricte standarde existente. Ei sunt gata de a contesta orice concurent din lume, în orice aspect al producției sau al managementului. Orice schimbări în managementul, organizarea producției, strategia de dezvoltare sunt puse în aplicare pe baza rezultatelor cercetării de piață. În plus, toate funcțiile de management sunt direct implicate în procesul de cercetare de marketing și sistematizarea rezultatelor. Acestea sunt întreprinderile și societățile lideri în producția de clasă mondială a erei post-industriale.

Pilonii competitivității sunt: economie bazată pe factori, economie bazată pe eficiență, economie bazată pe inovare (figura 3.1.1.)

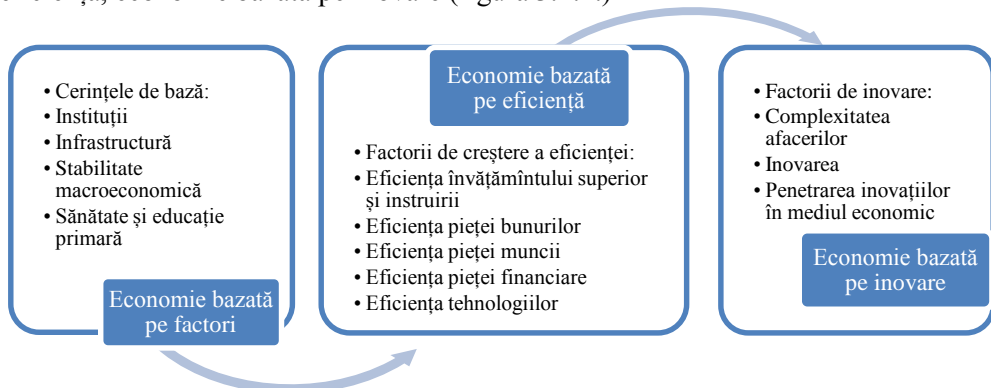


Figura 3.1.1. Pilonii competitivității din indicele global al competitivității.

Sursa: analizat după metodologia Global Competitiveness Raport, 2012

Ne-am oprit atenția asupra importanței factorilor în asigurarea competitivității la diferite etape de dezvoltare economică pentru a putea înțelege care factori au o influență decisivă asupra competitivității.

Tabelul 3.1.1

Importanța factorilor în asigurarea competitivității la diferite etape de dezvoltare economică

	Dezvoltare orientată pe factori	Dezvoltare orientată pe eficiență	Dezvoltare orientată pe inovare
Factorii esențiali	60	40	20
Factori de eficiență	35	50	50
Factori inovaționali sau de sofisticare	5	10	30

Sursa: Global Competitiveness Raport 2012.

Tabelul 3.1.2

Pozițiile înregistrate de Republica Moldova și România în clasamentul mondial al competitivității

Pilonul	GCI 2008/2009		GCI 2010/2011		GCI 2012/2013	
	RM	RO	RM	RO	RM	RO
Țara						
GCI	95	68	94	67	87	78
Factori Esențiali	95	87	97	77	93	90
Instituțiile	92	89	102	81	110	116
Infrastructura	113	105	97	92	92	97
Mediul Macroeconomic	80	76	80	78	93	58
Sănătate și educația primară	89	66	84	53	86	83
Factori de eficiență	98	54	99	54	99	64
Învățământ superior și instruire	88	52	78	54	88	59
Eficiența pieței bunurilor	105	67	104	76	100	113
Eficiența pieței muncii	55	97	68	76	81	104
Dezvoltarea pieței financiare	104	60	103	81	104	77
Pregătirea tehnologică	95	48	89	58	65	59
Dimensiunea pieței	114	42	121	43	121	43
Factori inovaționali și de sofisticare	128	75	123	91	131	106
Gradul de sofisticare a afacerilor	131	78	113	93	120	110
Inovațiile	116	69	129	87	135	102

Sursa: elaborate de autor în baza WEF 2008/2009, 2010/2011, 2012/2013.

Republica Moldova, în schimb, de rând cu Tadjikistan și alte țări sărace, rămâne încă în grupul țărilor care concurează pe piața internațională în baza factorilor de producție de care dispun: resursele naturale și forța de muncă ieftină se focusează, în special, pe obținerea avantajelor de preț și comercializarea de produse cu o valoare adăugată joasă. Pentru a menține competitivitatea la această etapă, accentul trebuie pus cu precădere pe:

1. Calitatea sistemului instituțional – cadrul juridic și administrativ în care indivizii, firmele și guvernele interacționează;
2. Dezvoltarea infrastructurii – calitatea infrastructurii transporturilor: rutier, aerian, feroviar și naval și infrastructurii de comunicare;

3. Stabilitatea macroeconomică – stabilitatea principalilor indicatori macroeconomici: economiile naționale, datoria de stat, inflația ș. a.;

4. Sănătatea și nivelul educației forței de muncă – nivelul sănătății populației și calitatea sistemului de învățământ primar.

În același timp, în clasamentul mondial, Moldova înregistrează printre cele mai modeste reușite în ceea ce privește calitatea acestor piloni ai competitivității.

Inovațiile, educația, capitalul uman au devenit un motor al dezvoltării economice și un factor determinant în obținerea avantajelor competitive, dar caracteristic pentru țările dezvoltate, care au reușit să creeze toate precondițiile necesare pentru dezvoltarea acestora.

Totuși nu putem vorbi despre inovații în Republica Moldova, care presupun și investiții enorme, atâta timp cât într-o economie nu sunt asigurați factorii esențiali necesari pentru funcționarea mediului de afaceri în condițiile unei concurențe sănătoase, a unui cadru regulatoriu stimulator și eficient, un sistem funcțional al instituțiilor publice. În același timp, pentru a ne bucura de succes pe piața internațională și a putea concura cel puțin cu țările din regiunea Europei Centrale și de Est este imperativ de a îmbunătăți aceste condiții fundamentale și, în special, accentul trebuie pus pe dezvoltarea capitalului uman, care va duce ulterior la creștere a competitivității întreprinderilor.

Este dovedit faptul că personalul unei întreprinderi reprezintă bogăția desăvârșită a ei, determină calea spre succes a întreprinderii și duce la creșterea eficienței și a competitivității ei.

Calitatea forței de muncă reprezintă un set de proprietăți ale unei persoane manifestate în procesul muncii, care caracterizează nivelul său de dezvoltare profesională și contribuie la creșterea competitivității întreprinderii. Calitatea forței de muncă este unul dintre parametrii competitivității întreprinderii dar și a celorlalte avantaje competitive ale sale.

Printre indicatorii ce caracterizează calitatea forței de muncă putem evidenția următoarele: prezența nivelului profesional, nivelul de cunoștințe și abilități pentru un anumit domeniu de activitate, experiența de lucru în domeniul de specializare funcțională a organizației, calificări, concentrarea și orientarea spre învățarea continuă.

În cadrul întreprinderilor îmbunătățirea calității forței de muncă ar trebui să se realizeze în cadrul parteneriatului social. Ar trebui să fie elaborate planuri de îmbunătățire a calității forței de muncă, ceea ce determină:

- Scopurile și perspectivele de dezvoltare a întreprinderii, precum și obiectivele lucrătorilor pentru a le atinge;
- Nevoia de dezvoltare profesională a lucrătorilor în funcție de profesii, de nivelurile de calificare și responsabilități, de programele de formare, de circumstanțele selecției și evaluării rezultatelor competitive;
- Profesii prioritare ale angajaților de la toate nivelurile de management care asigură competitivitatea companiei, termenii și metodele de evaluare a performanțelor și certificarea acestora;
- Sursele și sumele de finanțare a dezvoltării lucrătorilor;
- Un sistem de dezvoltare profesională a forței de muncă;
- Criterii de evaluare a creșterii profesionale a forței de muncă.

Pentru a îmbunătăți calitatea forței de muncă, companiile trebuie să-și dezvolte și să motiveze forță de muncă. Cu cât mai mare va fi calitatea forței de muncă și cu

cât mai bine va fi încorporată în rezultatele muncii lor, cu atât mai multe venituri va obține compania și va fi plătit mai bine angajatului.

Acest lucru, la rândul său, îl va motiva pentru a-și îmbunătăți, în continuare, capacitățile de muncă. Actualizarea constantă a cunoștințelor, abilităților, schimbul de experiență, nu numai că trezesc un interes al lucrătorilor spre procesul de învățare continuă, spre activități creative, dar, de asemenea, creionează posibilități majore întreprinderilor să obțină avantaje competitive.

Termenul de „dezvoltare a personalului”, a fost introdus la sfârșitul anilor 60 ai secolului al XX-lea de către Leonard Nadler și a însemnat „o serie de activități organizate care vizează schimbarea conduitei profesionale”.

B. Gerasimov, V. Chumak, N. Yakovleva reprezintă dezvoltarea muncitorilor ca un sistem de activități interdependente, elementele cărora sunt elaborarea strategiilor, previziunea și planificarea nevoilor de calificare a angajaților, managementul carierei și al dezvoltării profesionale, organizarea procesului de adaptare, învățare și evaluare a rezultatelor muncii angajaților, formarea culturii organizaționale [16, p. 146].

V. Vesnin, vede dezvoltarea profesională ca o creștere a potențialului lucrătorilor pe baza formării profesionale a lucrătorilor și a căpătării unei noi experiențe.

A. Lifshitz diferențiază abordarea sistemică și cea procesuală în determinarea dezvoltării personalului. Dezvoltarea personalului, ca proces, include în sine menținerea și schimbarea (calitativă și cantitativă) a potențialului profesional al lucrătorilor și colectivelor organizației. Potrivit savantului, sistemul de dezvoltare a angajaților reprezintă un set de activități care asigură decurgerea în ritm normal a procesului dezvoltării.

Patricia MakLagan a identificat dezvoltarea angajaților ca implementarea unui set de activități așa ca învățarea și dezvoltarea (dezvoltarea organizațională și dezvoltarea carierei), în scopul de a îmbunătăți eficiența fiecărui individ la locul de muncă și a organizației în întregime.

T. Garavan înțelege prin procesul dezvoltării profesionale a personalului „managementul strategic al formării, care asigură utilizarea la maximum a cunoștințelor, abilităților și experienței pentru a atinge obiectivele organizației”. Conform aceluiași savant, scopul acestui proces este „asigurarea organizației cu lucrători bine pregătiți și motivați, în conformitate cu obiectivele stabilite”.

D. Kupey interpretează dezvoltarea personalului ca „abilitatea de a integra formarea în comportament”. J. Pfeffer confirmă că motivația, managementul performanței și învățarea continuă sunt considerate componente la fel de importante în procesul asigurării avantajului competitiv, ca strategia, structura, tehnologia și cota de piață ocupată [22, p. 21-22].

M. Wodcock și D. Francis au subliniat că dezvoltarea angajaților este un element fundamental și decisiv al asigurării eficienței manageriale, care permite obținerea următoarelor rezultate: o creștere a interesului și entuziasmului lucrătorului, rezultate ridicate obținute din partea lucrătorului, apariția candidaților potriviți pentru promovare, creșterea vitalității și crearea unui climat favorabil și creșterea continuă a standardelor. Aceste puncte arată că dezvoltarea personalului prin impact pozitiv asupra vitalității întreprinderii, energiei, sporirea încrederii în sine, posibilitatea creșterii profesionale, permanenta perfecționare au un impact pozitiv asupra îmbunătățirii și sporirii eficienței muncii și a obținerii avantajelor competitive.

Prin noțiunea de „dezvoltarea forței de muncă” înțelegem un proces sistemic, holistic, conștient, de îmbunătățire a eficienței profesionale a fiecărui angajat pentru atingerea obiectivelor întreprinderii și pentru obținerea avantajelor competitive prin achiziționarea și îmbunătățirea cunoștințelor, abilităților, comportamentelor angajaților. În această definiție, dezvoltarea forței de muncă este tratată și privită ca un proces, pentru că însăși termenul „dezvoltare” este asociat cu o anumită acțiune, cu punctarea și evidențierea caracteristicilor și capacităților ascunse; îmbunătățirea sau ridicarea organizării procesului; realizarea oportunităților potențiale și, prin urmare, mișcarea permanentă spre situații noi, îmbunătățite, mai complexe și mai dezvoltate; trecerea de la o stare la alta mai superioară. Astfel, abordarea dezvoltării personalului, din punct de vedere al unui proces, permite efectuarea și trasarea unei dezvoltări organizaționale continue, a unei creșteri a competitivității întreprinderii și a atingerii obiectivelor întreprinderii.

Bazându-ne pe cele relatate mai sus, putem concluziona că mulți autori împărtășesc păreri diferite cu privire la elementele componente ale sistemului de dezvoltare a forței de muncă. În opinia noastră, în setul de sarcini rezolvate prin intermediul sistemului de dezvoltare profesională se includ: adaptarea lucrătorilor, evaluarea muncii, formarea lucrătorilor, planificarea și controlul carierei.

Unul dintre cele mai importante mijloace ale formării lucrătorilor este procesul formării continue, care include transferul de cunoștințe, abilități, competențe lucrătorilor organizației. Conceptul de „dezvoltare” este mai larg decât cel de formare, dar ele sunt de multe ori confundate. Acest lucru se datorează faptului că ambele concepte au un singur scop: pregătirea angajaților organizației pentru îndeplinirea, cu succes, a sarcinilor.

Astfel, apare nevoia de a evidenția diferențele existente dintre conceptul de formare și dezvoltare:

- Formarea este un element al dezvoltării;
- Formarea duce la absorbția de cunoștințe și competențe specifice, pe când dezvoltarea este îndreptată spre viitor, și nu la nevoile curente;
- Cei care participă la procesul formării acumulează cunoștințe nu numai cu ajutorul îndrumătorilor, profesorilor, mentorilor, ci și de sine stătător;
- Oamenii dobândesc cunoștințe prin consultanță, experiență, mass-media, și nu numai prin formare, instruire;
- Dobândirea de cunoștințe este posibilă atât la locul de muncă, cât și în afara muncii;
- Dezvoltarea este posibilă prin intermediul delegării, cu ajutorul posibilității luării deciziilor.

Astfel, caracteristicile-cheie ale diferențelor observate între aceste două concepte aparent identice, adică între cel de învățare și cel de dezvoltare, se manifestă sunt tratate între subiectul și obiectul formării. Accentul procesului de învățare este pus pe obținerea rezultatelor concrete, umbrind procesul însuși de dobândire a cunoștințelor.

Conceptul de marketing a valorii „calitatea forței de muncă” include caracteristica integrală a mărfurilor, din punctul de vedere al capacităților potențiale de a satisface interesele de piață a fiecărui actor.

În termeni generali, valoarea de utilizare a calității produsului „calitatea forței de muncă” este reprezentată de următoarele caracteristici:

1. Caracteristici de bază, care determină scopul produsului „calitatea forței de muncă” și include un anumit nivel și conținut profesional de cunoștințe, aptitudini, abilități.

2. Caracteristici fizice, determinate în special de caracteristicile demografice ale forței de muncă, și anume, sexul, vârsta, starea civilă, locul de reședință.

3. Caracteristici îmbunătățite, determinate de particularitățile psihologico-motivaționale ale activității profesionale, ambițiozitatea și perseverența, nivelul cultural.

4. Caracteristici specifice legate de cerințele consumatorului pentru produsul „calitatea forței de muncă”. Printre aceste caracteristici pot fi identificate: nivelul de flexibilitate profesională, gradul de mobilitate geografică, avantajele competitive, comunicabilitate, loialitate, cunoașterea calculatorului și a limbilor străine, prezența permisului de conducere.

Una dintre cerințele de bază oricărei întreprinderi față de propriii angajați este îmbunătățirea și ridicarea calității forței de muncă. Dezvoltarea și formarea profesională a angajaților sunt cerințe impuse de progresul tehnico-științific, care implică noi cunoștințe, flexibilitate adecvată, noi competențe și abilități ale personalului. Lipsa profesionalismului personalului, calificarea joasă a personalului sunt nu doar obstacole aparente ale progresului științific și a creșterii eficienței producției, dar, de asemenea, tind să devină principalul factor de risc pentru durata de viață a lucrătorilor, favorizând posibilitatea producerii unor accidente cu grave efecte în procesul de producție.

Dezavantajul managementului multor companii a devenit aprecierea inadecvată a importanței factorului uman în procesul îmbunătățirii competitivității întreprinderii. Prin urmare, lipsa de atenție în dezvoltarea forței de muncă. Drept consecință a acestui proces este lipsa interesului dezvoltării capitalului uman al întreprinderii și deci cel mai important activ al întreprinderii rămâne supus procesului de amorsare.

Astfel, întreprinderile autohtone trebuie să acorde o deosebită atenție procesului de ridicare a calității capitalului uman, care deține rolul principal în asigurarea competitivității întreprinderii. Cu toate acestea, unul dintre principalii factori care descurajează companiile în irosirea resurselor financiare în scopul dezvoltării profesionale a propriilor angajați, este lipsa de abordări care ar demonstra legătura dintre competitivitatea întreprinderii și calitatea capitalului uman. Datorită acestuia, apare necesitatea de a evalua competitivitatea întreprinderilor și calitatea capitalului uman, precum și stabilirea unor relații cantitative între aceste două concepte.

3.2. Asigurarea și menținerea competitivității personalului la întreprindere

În ultimele decenii, odată cu globalizarea economiei, se observă creșterea concurenței, practic, în toată lumea. Odată cu dezvoltarea relațiilor de piață, cu globalizarea economiei, cu penetrarea produselor străine pe piețele locale, întreprinderile autohtone sunt nevoite să reziste concurenței serioase, nu numai pe piața internațională, dar, de asemenea, și pe piața locală. În acest sens, apare o problemă acută în vederea evaluării, îmbunătățirii, sporirii competitivității întreprinderilor autohtone. În condițiile actuale, are loc o intensificare a concurenței, astfel încât managerii întreprinderilor sunt mereu în căutare de noi instrumente de gestiune a afacerilor și a factorilor de creștere a competitivității.

Competitivitatea întreprinderii se caracterizează prin multitudinea și ambiguitatea definițiilor, prin multitudinea abordărilor care contribuie la dezvăluirea conceptului. În acest sens, o singură definiție universal acceptată a competitivității întreprinderilor nu există.

Pe baza analizelor efectuate putem stabili faptul că competitivitatea întreprinderii este capacitatea de a conduce eficient activitatea economică, în condițiile unui mediu schimbător, utilizând eficient resursele disponibile, printre care cea mai esențială este capitalul uman.

Spre deosebire de cunoscutele definiții, cea propusă de noi se bazează pe faptul că capitalul uman este principalul factor care contribuie la formarea și menținerea competitivității întreprinderii. Cu cât mai dezvoltat va fi capitalul uman, calificările, experiența și motivația lui, cu atât mai bune rezultate vor obține întreprinderile și cu atât mai eficient va activa întreprinderea într-un mediu schimbător.

Astfel, calitatea muncii, calitatea capitalului uman, este unul dintre parametrii principali ai competitivității companiei și, în același timp, un instrument de atingere a altor avantaje competitive.

Capitalul uman are o structură deosebit de complex, iar componentele ei pot fi studiate la următoarele nivele:

1. *Nivelul persoanei*: capitalul sănătății, capitalul intelectual, organizatoric și antreprenorial; Capitalul uman individual constă în totalitatea cunoștințelor competențelor obținute pe parcursul educației formale, abilităților înnăscute și experiența dobândită la locul de muncă, precum și starea de sănătate.

2. *Nivelul întreprinderii*: activele recunoscute ale capitalului individual; activele nemateriale ale firmei (capital organizațional, capital structural, brand-capitalul și capitalul social); Capitalul uman specific firmei constă în abilitățile și cunoștințele care sunt relevante în cadrul unei firme specifice și aduce angajatului câștiguri monetare corespunzătoare produsului său marginal curent.

3. *La nivelul ramurii*: componente identice agregate; Capitalul specific ramurii industriale constă în cunoștințele ce decurg din experiența specifică unei industrii [5].

4. *La nivelul economiei naționale*: capitalul biologic, social, politic, potențial, intelectual, național și prioritățile concurențiale naționale. Capitalul uman al unei națiuni constă în cunoștințele, abilitățile și competențele tuturor indivizilor unei națiuni, precum și a stării de sănătate a acestora, în contextul în care educația și sănătatea reprezintă indicatori ai calității capitalului uman.

În continuare, ne oprim atenția asupra relației capital uman și capital intelectual pentru a putea reda și înțelege cât mai bine diferențele dintre aceste două componente și aportul fiecăreia dintre ele la atingerea competitivității personalului.

Majoritatea definițiilor capitalului intelectual prezintă elemente similare, cum ar fi: caracterul invizibil (intangibil) al capitalului intelectual, relația strânsă a capitalului intelectual cu cunoștințele și experiența angajaților, clienții și tehnologiile pe care le utilizează organizația și legătura causală dintre capitalul intelectual și succesul viitor al organizației.

În funcție de definițiile studiate, capitalul intelectual poate fi definit ca fiind „sursa energetică a unei organizații care, printr-o utilizare conștientă și rațională, poate fi transformată într-un bun de valoare, constituind un avantaj relativ ce poate duce la beneficii în viitor, într-o economie inovațională”.

Există diverse clasificări ale activelor intelectuale, una dintre acestea împarte capitalul intelectual în trei categorii generale: capital uman, capital relațional și capital structural.

Capitalul uman desemnează cunoștințele, competențele și deprinderile pe care muncitorii „le iau cu ei seara acasă”. Putem exemplifica capacitatea de inovație, creativitate, deprinderile, experiența profesională, aptitudinea de a munci în echipă, flexibilitatea, toleranța, motivația, satisfacția, capacitatea de instruire, formarea structurală și studiile.

Capitalul relațional desemnează resursele reieșite din relațiile exterioare ale întreprinderii cu clienții săi, furnizorii și partenerii săi de cercetare-dezvoltare. El acoperă o parte a capitalului uman și structural implicat în relațiile întreprinderii cu partenerii externi. Putem exemplifica astfel imaginea, fidelitatea clienților, satisfacția acestora, legăturile cu furnizorii, puterea comercială și capacitatea de negociere cu organismele financiare.

Capitalul structural desemnează cunoașterea care rămâne în sânul întreprinderii „de îndată ce personalul pleacă seara acasă”. El cuprinde utilizările, procedurile, sistemele, cultura și baza de date ale întreprinderii, de exemplu, flexibilitatea structurală, servicii de documentare, existența unui pol de cunoaștere, utilizarea generală de tehnologie, de informații și capacitatea de învățare organizațională.

Structura componentelor capitalului intelectual în viziunea lui Isac-Maniu sunt prezentate în figura de mai jos.

Având în vedere componentele capitalului intelectual, reiese faptul că, prin competență, calificare și abilitatea intelectuală a angajaților, capitalul uman determină evoluții ale activității economice, atât la nivel micro, cât și macro în sensul creșterii economice.

Capitalul uman și cel intelectual nu se suplinesc reciproc. Astfel, capitalul uman cu un nivel intelectual și creativ înalt, ce permite posesorului său să obțină un produs intelectual, reprezintă capital intelectual.

Capitalul intelectual este un concept mai larg decât capitalul uman. Pe de o parte, pentru capitalul uman sunt caracteristice și capacitățile intelectuale fizice, cunoștințele, experiența, pe când la baza capitalului intelectual se află cunoștințele și capacitățile creative și cel mai important este faptul că capitalul intelectual implică și proprietatea intelectuală. Astfel, capitalul uman este o componentă a capitalului intelectual, după cum observăm în figura 3.2.1.

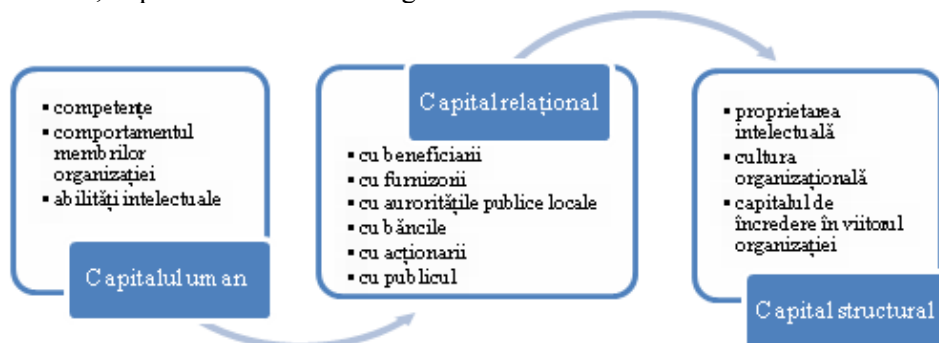


Figura 3.2.1. Componentele capitalului intelectual

Sursa: Isaic-Maniu, Al. et al. 2007. Evaluarea și previzionarea capitalului intelectual, Raport de cercetare, Program CEREX, CEEX/ P-CD, Nr. 2-CEX06-8-85, p. 37

Compania poate exista și se poate dezvolta doar în cazurile în care deține avantaje competitive, care creează premisele unei productivități ridicate și a unui nivel ridicat de eficiență.

Eficiența activității întreprinderii depinde de următorii factori:

- Calitatea stabilirii obiectivelor, și anume, conformitatea obiectivelor planificate ale întreprinderii cu cele ale mediului înconjurător și a intereselor salariaților;
- Caracterul adecvat al strategiilor companiei, cu scopurile alese;
- Forța și direcția de motivare care încurajează angajații la atingerea obiectivelor;
- Cantitatea și calitatea resurselor implicate în procesul de producție.

Cercetătorul A. Chaplin susține că primii trei factori caracterizează aspectul strategic al eficienței managementului și ultimul nivelul tactic. Aspectele strategice și tactice formează două tipuri diferite, după natural lor, a surselor de competitivitate a întreprinderii: poziționarea pe piață și eficiența actuală.

Poziționarea pe piață a companiei este formată sub influența factorilor concurențiali din mediul extern și va implica producerea de bunuri diferite de cele ale concurenților săi. Poziționarea pe piață este transpusă prin crearea unei poziții unice și avantajoase pe piață, bazată pe punerea în aplicare a unor activități diferite de activitățile concurenților.



Figura 3.2.2. Metode de obținere și menținerea competitivității

Sursa: elaborat de autor.

Eficiența actuală înseamnă desfășurarea unor activități complexe, mai bune decât concurența, ea include o evaluare a eficacității îndeplinirii unor anumite activități de bază, precum și o serie de alte activități care permit întreprinderii de a intensifica utilizarea eficientă a factorilor de producție disponibili.

Asigurarea unei competitivități sustenabile a unei întreprinderi poate fi realizată numai dacă se bazează pe ambele surse de competitivitate care, combinate, interacționează și se consolidează reciproc.

Metodologia elaborată de World Economic Forum din Geneva (WEF) prevede interpretarea competitivității economiilor naționale prin noțiunea de creștere economică și evidențiază factorii care o determină. Putem constata că metodologia WEF este un instrument valoros în evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe ale fiecărei țări. Global Competitiveness Report este publicat anual, începând cu 1979. Ideea centrală pe care se fundamentează concepția WEF este că competitivitatea reprezintă o realitate destul de complexă, care urmează a fi prezentată sub mai multe aspecte (reflecțate fiecare în parte prin mai mulți indicatori/ determinante/elemente componente).

Numeroase studii au identificat trei niveluri de competitivitate ale companiei: operațional, tactic și strategic. Competitivitatea întreprinderilor la nivel operațional este tratată prin intermediul nivelului general al competitivității producției, reflectată în indicatorii de solvabilitate și profitabilitate. La nivel tactic, competitivitatea întreprinderii este asigurată de situația financiară globală a întreprinderii și se caracterizează prin procesul de adaptare a managementului întreprinderii, a transparenței financiare și manageriale.

Dezvăluirea și asigurarea competitivității companiei prin intermediul relațiilor de afaceri și a proceselor de afaceri interconexe, pe baza cărora se construiește întreaga activitate a întreprinderii și toate activitățile sale, este redată de nivel strategic, bazată pe majorarea valorii companiei.

Astfel, o interpretare multi-nivel de asigurare a competitivității presupune trecerea celor trei nivele: operațional, tactic, strategic. La fiecare dintre aceste nivele, odată cu creșterea complexității problemelor, crește eficiența întreprinderii prin utilizarea rațională a resurselor cu schimbarea permanentă a mediului intern și a celui extern. De o importanță deosebită, printre celelalte, se bucură capitalul uman și pregătirea ei față de dezvoltarea profesională continuă. Capacitățile, dorința și motivarea lucrătorilor de a dobândi și reînnoi cunoștințele, învățarea unor noi activități, oferă întreprinderilor posibilitatea să se adapteze cu succes la schimbările condițiilor economice și sociale, pentru a obține avantajele competitive, de a recupera rapid investițiile efectuate în aceste scopuri.

Din cele de mai sus, rezultă că, pentru asigurarea competitivității companiei influențează, pe lângă numeroși alți factori, un factor decisiv care este calitatea capitalului uman din cadrul întreprinderii.

Un mare impact asupra competitivității întreprinderii, așa cum am observat anterior, o are mediul competitiv. Starea mediului extern, compus din forțe care se manifestă din când în când, ocazional, indirect (social, cultural, politic, demografic, tehnologic și de alți factori) este macromediul întreprinderii, care reunește forțele mai îndepărtate de întreprindere.

În micromediu sunt active forțele funcționale, adesea comune tuturor tipurilor de întreprinderi, indiferent de proprietate, dimensiune, specializare etc. Acesta este cel mai apropiat mediu al întreprinderii și include consumatori, furnizori, instituții financiare, concurenți și investitori.

Există un alt tip de mediu competitiv al întreprinderii – micromediul intern, în care sunt luate decizii cu privire la asigurarea competitivității întreprinderii, reunind toate forțele din cadrul întreprinderii.

Astfel, competitivitatea se caracterizează printr-o latură dinamică, care este influențată de factori interni și externi. Factorii care determină nivelul competitivității întreprinderilor sunt împărțiți în două mari categorii: *exteriori*, asupra cărora întreprinderea are o influență mai mică și *interior*, aproape în întregime determinați de către conducerea companiei. Factorii externi se caracterizează prin următorii indicatori: nivelul de competitivitate al țării; nivelul de competitivitate al regiunii, nivelul de competitivitate al ramurii, sprijinul acordat de stat întreprinderilor mici și mijlocii din țară și din regiuni, reglementarea juridică a economiei naționale și regionale, deschiderea societății și a piețelor, nivelul științific de management al țării și a altor sisteme, întreținerea, calitatea informației din management, de la toate nivelurile, ratele de impozitare din țară și regiuni, ratele dobânzilor din țară și regiuni, existența unor resurse naturale accesibile și ieftine, sistemul de pregătire și recalificare a personalului din țară, clima și geografia, nivelul de concurență în toate domeniile de activitate din țară etc.

Competitivitatea companiei este stabilită de următorii factori interni și anume:

- *Potențialul economic și eficiența întreprinderii* (activele, mijloacele fixe, capitalul propriu și capitalul împrumutat, veniturile din vânzări, creșterea veniturilor din vânzări, cota de piață, profitul din vânzări, investiții de capital);
- *Potențialul de producție și de distribuție*, care creionează posibilitatea companiei de a produce un anumit produs în cantitățile necesare și pe perioade scurte de timp (tehnologii inovatoare, capacitatea de producție și de comercializare, disponibilitatea materiilor prime, mijloace de transport, numărul total de lucrători angajați în procesul de producție, actualizarea gamei de producere a produselor);
- *Capacitatea de cercetare* (organizarea de cercetare științifică, numărul de centre de cercetare, laboratoare de cercetare, brevetare);
- *Poziția financiară* (solvabilitate, capacitatea companiei de a rambursa la scadență obligațiile sale financiare, bonitatea valorilor și condițiilor de creditare, structura de capital, rata de creștere a nivelului de profit);
- *Locul întreprinderii pe piața națională* (modificările cererii pe termen lung și modul de utilizare a produsului, actualizarea producției, inovarea de marketing, preferințele de consum durabile, creșterea cotei de piață);
- *Locul întreprinderii pe piața globală* (progresele tehnologice majore penetrate și pe piețele internaționale, evoluția costului și eficienței, scăderea incertitudinii și a riscului de deschidere spre pieță, de creștere a pieței);
- *Dezvoltarea capacității* (profesionalism, cooperare, colectivitate, mobilitatea forței de muncă, spiritul de competiție, angajamentul întreprinderii) [44, p. 193].

În cadrul unei analize sistemice a conceptului de competitivitate, G. Azoev, A. Chelenkov, evidențiază o ierarhie, care include aprecierea produselor, întreprinderii, industriei și economiei în ceea ce privește superioritatea față de concurenți.

Toată varietatea de relații concurențiale care rezultă în domeniul economic, M. Galvanovschi propune să se împartă în trei niveluri:

- Nivel micro (cu anumite tipuri de produse, întreprinderi);
- Nivel mediu (industrie și complexe lor);
- Nivel macro (țară și organizații internaționale).

Astfel, metodologiile lui Azoev-Chelenkova și Gelvanovschi pot fi considerate identice, singura diferență fiind că, acesta din urmă, a unit într-o singură categorie competitivitatea produselor și cea a întreprinderii.

În opinia noastră, studiul competitivității întreprinderii trebuie să țină cont de 11 factori majori care pot fi prezentați într-o structură ierarhică compusă din patru straturi.

La primul nivel al ierarhiei competitivitatea companiei este determinată de factorii de mediu, de exemplu, macro- și micro-mediul.

Al doilea nivel – definirea priorităților strategice, a obiectivelor, scopurilor, selectarea și punerea în aplicare a strategiei întreprinderii și competența managementului de vârf în eficiența luării deciziilor în scopul atingerii scopurilor propuse. Strategia competitivă vizează îmbunătățirea sau menținerea poziției companiei pe piața de bunuri sau servicii.

Unul dintre instrumentele de detaliere, prezentare și implementare a strategiei este sistemul de indicatori balansați Balanced Scorecard (BSC). Acest concept a fost dezvoltat la începutul anilor 90, secolul al XX-lea, de către echipa de cercetare de la Harvard Business School, sub conducerea profesorului Robert Kaplan. Obiectivele strategice sunt dezvoltate pe baza viziunii strategice de ansamblu a întreprinderii existente și au statut de obiective-cheie ale întreprinderii. Pentru a planifica și a asigura procesul de implementare a obiectivelor pentru fiecare din ele, se dezvoltă indicatori financiari și non-financiari adecvați. Conform analizei, experiența empirică a dezvoltatorilor teoriei a propus să se opereze cu patru mari perspective: finanțe, clienți, procesele interne, dezvoltarea și creșterea, care pot fi adaptate la specificul particular al ramurii sau întreprinderii [12, p. 18].

La al treilea nivel, competitivitatea se asigură prin combinația factorilor interni ai companiei: situația financiară și economică, disponibilitatea capacităților de producție și de distribuție, calitatea muncii, activitatea inovatoare. În acest caz, rolul esențial este acordat calității capitalului uman, ca una dintre resursele principale ale întreprinderii, care determină eficacitatea utilizării tuturor celorlalte resurse ale întreprinderii și a potențialului de dezvoltare a companiei.

La al patrulea nivel, se regăsește poziția întreprinderii pe piață ca un scop și rezultat final al managementului întreprinderii.

Astfel, abordarea autorului în definirea competitivității întreprinderii ne permite să luăm în considerare succesiunea tuturor factorilor de influență la fiecare nivel al ierarhiei.

Poziționarea pe piață a companiei, de rând cu factorii enumerați mai sus, care conduc la formarea competitivității întreprinderii, depinde de ceea ce poate fi numit componente „soft” ale luptei concurențiale, care nu pot fi evaluate în termeni monetari și este greu de a le cuantifica. În țările dezvoltate, aceste componente joacă, de obicei, un rol mai important decât în țările în curs de dezvoltare.

Totodată, componenta „soft” nu poate fi supusă manipulării politice, iar modificarea acestora necesită mai mult timp decât, de exemplu, punerea în aplicare a unor măsuri precum creșterea productivității muncii sau îmbunătățirea infrastructurii. În ciuda lipsei metodelor științifice de studiu acestor factori, ignorarea acestui grup de factori ai competitivității este un proces imposibil. Printre ele am putea evidenția următoarele:

1. *Etica muncii*. Mulți lucrători nu au insuflat sentimentul de motivație non-financiară deoarece stimulentele financiare nu sunt suficiente pentru a motiva productivitatea.

2. *Flexibilitatea și dorința de creștere profesională*. Definește îndreptarea lucrătorilor spre inovare sau spre menținerea vechilor tradiții.

3. *Dorința oamenilor de a lucra în sectorul serviciilor*. Această reticență poate avea un impact negativ asupra dezvoltării societății. Este important să se înțeleagă că munca din domeniul serviciilor este lucru obișnuit necesar pentru asigurarea competitivității întreprinderilor și a economiei în ansamblu, în care clientul trebuie să fie protagonistul.

4. *Deschiderea către lumea exterioară*. Existența obstacolelor în calea accesului mărfurilor străine pe piața internă, oportunitățile pentru cetățenii străini pentru a obține un pachet control din acțiunile companiei, tendința de a supraestima propriile capacități și virtuți, refuzul de a studia experiența mondială influențează negativ asupra economiei.

5. *Mobilitatea forței de muncă*. Reticiența țării la nivel de pregătire profesională a specialiștilor, nedorința de a lucra în străinătate, refuzul utilizării experienței celorlalte țări, a condus la o scădere a calității forței de muncă pe piețele interne [44, p. 207].

Aceste exemple demonstrează subestimarea rolului calității pregătirii personalului în asigurarea competitivității întreprinderii. Incertitudinea și dinamica relațiilor de piață, plasează în fața experților și managerilor companiilor sarcina de a evalua rapid situațiile de pe piață, de a avea o reacție rapidă la schimbările intervenite, și pregătirea noilor soluții. Complexitatea sarcinilor apărute impun managerilor din cadrul întreprinderilor prezența profesionalismului, o largă și cuprinzătoare pregătire, capacitatea acumulării de cunoștințe, a transferului și diseminării lor, disponibilitatea de comunicare și munca în echipă. De rând cu dezvoltarea tehnologică și informațională, cu îmbunătățirea sistemelor de management al cunoașterii, cu dezvoltarea producției, logisticii și marketingului, toate aceste procese depind de calitatea personalului încadrate în cadrul întreprinderii [4, p. 294]. Neglijarea acestei importante resurse a întreprinderii precum capitalul uman, dar și utilizarea abuzivă și incorectă a ei, duce la scăderea viabilității întreprinderii.

În prezent, întreprinderile autohtone se confruntă cu o multitudine de dificultăți asociate cu asigurarea competitivității necesare:

1. Condițiile nefavorabile de mediu (taxe mari, rata ridicată a inflației, ratele dobânzilor, instabilitatea economică etc.).

2. Complexitatea mediului intern al întreprinderilor:

- Slaba organizare a producției și a managementului;
- Slaba pregătire profesională a managerilor și a specialiștilor;
- Lipsa de inițiativă a directorilor de companii spre dezvoltare și inovare, deoarece formarea și asigurarea competitivității nu este, deocamdată, una din responsabilitățile primare în cadrul întreprinderilor;
- Reticiența conducerii de la nivel superior și de mijloc de a efectua modificări esențiale în managementul întreprinderii;
- Superficialitatea planurilor strategice, care de multe ori nu urmăresc scopul creșterii competitivității întreprinderii;

- Existența unei bariere psihologice care nu permite abandonarea formelor și a metodelor învechite de gestionare a întreprinderilor;
- Insuficienta atenție acordată de manageri importanței „factorului uman”.

Având în vedere aceste deficiențe, sunt identificate și specificate directivele de îmbunătățire a competitivității întreprinderilor. Printre domeniile de îmbunătățire a competitivității întreprinderii, potrivit autorilor, are prioritate creșterea calității personalului.

În prezent, principalii factori de asigurare a unui nivel ridicat de competitivitate în cadrul întreprinderilor îl ocupă furnizarea de forță de muncă calificată, gradul de motivare, departajarea responsabilităților și a modalităților de lucru, aprecierea utilizării eficiente a muncii lucrătorilor. Înțelegând că dezvoltarea profesională a angajaților și dorința lor de a lucra bine sunt principalele elemente și forțe motrice ale existenței și asigurării competitivității strategice a întreprinderii, care conduc la reorientarea strategiei de management la sporirea motivării muncii întreprinderilor, la educație, la dezvoltarea inițiativei lucrătorilor întreprinderii. În condițiile actuale, avantajele competitive sunt asigurate de acele întreprinderi ale căror angajați lucrează mai eficient și se adaptează mai bine la condițiile schimbătoare ale mediului extern.

3.3. Metode de sporire a competitivității personalului în cadrul întreprinderii

Din analizele efectuate anterior, observăm că capitalul uman reprezintă o condiție vitală pentru asigurarea competitivității în cadrul întreprinderilor. După cum s-a menționat, pentru creșterea capacității de producție a întreprinderii un element fundamental îi aparține capitalului uman al întreprinderii. De calitatea forței de muncă depinde de productivitatea și capacitatea dezvoltare a unității economice (a unui departament, diviziuni, secțiuni, întreprinderi).

Prin urmare, în condițiile economice actuale o importanță deosebită este acordată căutării criteriilor care ar permite o evaluare obiectivă a calității forței de muncă. Un sistem bine gândit și eficient de evaluare a calității forței de muncă va permite: reducerea numărului de conflicte în echipe și de a crea un climat psihologic favorabil în întreprinderi, stimularea activității personalului, stabilirea de relații echitabile între calitatea și cantitatea de muncă, pregătirea informației cu privire la nivelul de dezvoltare profesională a personalului; de a urmări dinamica schimbării parametrilor estimați și de a efectua analize comparative pe anumite posturi.

Drept unitate de măsură a calității capitalului uman este utilizat nivelul de pregătire generală și profesională a angajaților, experiența profesională; numărul de propuneri elaborate de angajați cu scopul îmbunătățirii procesului de producție sau a inovărilor.

Factorul determinant în aprecierea calității forței de muncă îl formează cunoștințele tehnice, comerciale, manageriale ale lucrătorilor, ceea ce reprezintă elementele esențiale ale cerințelor față de calitatea forței de muncă. Aceasta determină gradul de diferențiere ramurală a calității forței de muncă. Pentru dezvoltarea întreprinderii este nevoie de creșterea tempourilor de calitate a forței de muncă, concomitent cu creșterea dotării cu tehnică și echipamente moderne.

Cu toate acestea, calitatea forței de muncă depinde nu numai de nivelul dotării materiale a întreprinderii, dar de asemenea depinde de capacitatea muncitorilor de a participa la luarea deciziilor în procesul de conducere. Această capacitate este influențată, în mare măsură, de relațiile de producție existente la nivelul întreprinderii. Și

în mediul actual, caracterizat prin dinamica ridicată a schimbărilor întregul sistem de relații de producție, calitatea respectivă este una primordială și influențează în mod direct dezvoltarea întreprinderii.

În prezent, nu există nici o metodologie universală pentru determinarea calității forței de muncă prin intermediul pe baza caracterizării cantitative a parametrilor acesteia, ceea ce reduce din eficiența creșterii calității forței de muncă. Cu toate acestea, există anumite cercetări științifice, care vizează soluționarea acestei probleme complexe și extrem de importante.

De exemplu, V. Lyon determină calitatea forței de muncă, pe baza complexității muncii realizate, și e reprezentată în formula de mai jos [12, p.56]:

$$KKM = 1 + (B_o + B_c + B_n - B) / B_m \cdot K_z,$$

unde: KKM – coeficientul de calitate a forței de muncă; B_o – timpul utilizat pentru învățământul general în orice instituție de pregătire sau la locul de muncă; B_c – timpul necesar pentru pregătire specială; B_n – timpul necesar la timpul B_c pentru acumularea experienței profesionale; B – timpul de instruire generală și pregătire specială. B_m – timpul necesar pentru trecerea dintr-o categorie de calitate în alta; K_z – coeficientul calității muncii.

Folosind coeficientul de calitate a forței de muncă, ne permite să facem o analiză pe bază de puncte a rezultatelor muncii fiecărui lucrător, care prin complexitatea, multitudinea activităților prestate sunt cuantificate și este apreciată, ulterior, activitatea fiecărui lucrător nu doar cea potențială, ci și expresia muncii lor, prin rezultatele obținute de fiecare în parte. Această formulă ne permite calcularea coeficientului calității forței de muncă sub influența mai multor factori. Ea ne oferă posibilitatea căutării căilor și formelor științifice de gestionare a calității forței de muncă.

Cercetătorul C. Radko și A. Afanasieva propun, pentru evaluarea calității ofertei forței de muncă, de analizat 15 componente tipice, care influențează maxim asupra obiectivelor întreprinderii (tabelul 3.3.1).

Tabelul 3.3.1

Sistemul de indicatori ce caracterizează calitatea forței de muncă

Nr.	Indicatorii	Componente	Caracteristicile
1	I_s	sănătatea	Pierderi a timpului de muncă din cauza îmbolnăvirilor și a accidentelor.
2	I_i	instruire	Nivelul de instruire a lucrătorilor.
3	I_v	vârstă	Nivelul mediu al activității lucrătorului.
4	I_{st}	staj	Coeficientul variației în funcție de experiență.
5	I_p	profesionalism	Tariful mediu al fiecărui lucrător.
6	I_{dis}	disciplină	Procentul de pierderi a timpului de muncă din cauza încălcării disciplinei.
7	I_c	creativitate	Numărul de propuneri raționale și fundamentate.
8	I_{ex}	experiență	Nivelul de remunerare a muncii.
9	I_{res}	responsabilitate	Mărimea sporurilor de economisire a timpului de muncă.
10	I_s	simpatie	Crearea unei imagini bune în rîndul colegilor și a posibilității avansării în post.
11	I_{stf}	satisfacția muncii	Tendința muncitorului de a părăsi locul respectiv de muncă.
12	I_k	conflictualitate	Numărul de situații conflictuale.

13	I_{asid}	asiduitate	Numărul de activități efectuate în afara planului.
14	I_{cm}	capacități manageriale	Aprecierea calităților manageriale ale lucrătorilor.
15	I_{rent}	rentabilitatea muncii	Rentabilitatea.

Sursa: [35].

Indicatorii calculați pe fiecare din componentele tabelului, permit definirea cauzelor schimbării calității forței de muncă. De exemplu, analiza efectuată a arătat tendința de înrăutățire a componentei „vârsta”, care este în legătură directă cu munca prestată de categoriile de vârstă, adică influențează direct rezultatele finale ale producției.

Prin urmare, scăderea valorilor indicatorilor ce caracterizează această componentă va duce, în mod inevitabil, la deteriorarea rezultatelor companiei, indiferent de celelalte componente. Experiența în muncă este într-o legătură directă cu nivelul de salarizare: cu cât este mai valoros angajatul pentru companie, cu atât mai mare trebuie să fie nivelul salariului său. Înrautățirea valorilor componentei „experiența”, arată dezinteresul managementului companiei în păstrarea angajaților săi calificați și, deci, în îmbunătățirea calității forței de muncă. Înrautățirea componentei „simpatie” va desemna neîncrederea angajaților în managementul întreprinderii, care va afecta negativ realizarea oricărui scop al întreprinderii etc.

Evaluarea nivelelor indicatorilor de evaluare a calității forței de muncă și a valorilor considerate drept norme se efectuează de către comisia de experți, formată din manageri și specialiști din domeniu. Baza de date, pentru aplicarea acestei metode, este constituită din datele angajaților din fișele personale și formele existente de raportare statistică, de stat, în domeniul muncii.

Pentru a evalua calificarea necesară, este necesar utilizarea unui sistem care cuprinde, patru categorii:

- categoria tarifară (punctele acumulate corespund componentei);
- învățarea de către muncitori a altor profesii suplimentare (pentru fiecare 1,5 puncte);
- învățarea de către muncitori a unor profesii adiacente (pentru fiecare 1 punct);
- creativitatea, măsurată prin numărul de propuneri oferite de muncitori în ultimii cinci ani (pentru fiecare 0,2 puncte).

Tabelul 3.3.2

Evaluarea mărimii indicatorilor și a ponderilor calității forței de muncă

Indicatorii calității forței de muncă	Mărimea indicatorilor	Aprecierea mărimii indicatorilor	Mărimea indicatorilor $\sum = 1$
Calificarea	Calcularea după tabel	Tabelul	0,60
Studii	Medii incomplete	3,7	0,10
	Medii profesionale	6,3	
	Medii	8,3	
	Superioare licență	10,0	
Experiența de lucru în	Superioare nu în domeniu		0,20
	Mai puțin de 3 ani	3,0	
	Între 3-10 ani	7,0	

domeniu	Între 10-20 ani	10,0	
	Între 20-30 ani	7,7	
	Peste 30 ani	5,3	
Vârsta	Până la 20 ani	2,7	0,10
	Între 20-30 ani	7,3	
	Între 30-40 ani	10,0	
	Între 40-50 ani	7,7	
	Între 50-60 ani	6,3	
	Peste 60 ani	2,0	

Sursa: [47].

Tabelul 3.3.3

Evaluarea nivelurilor de calificare a muncitorilor din producție

Gradul de calificare	Aprecierea gradului, punctajul
1 categorie+N+A+P	$1+1,5*N+1,0*A+0,2*P$
2 categorie+N+A+P	$2+1,5*N+1,0*A+0,2*P$
3 categorie+N+A+P	$3+1,5*N+1,0*A+0,2*P$
4 categorie+N+A+P	$4+1,5*N+1,0*A+0,2*P$
5 categorie+N+A+P	$5+1,5*N+1,0*A+0,2*P$
6 categorie+N+A+P	$6+1,5*N+1,0*A+0,2*P$

Sursa: adaptat de autor.

*unde N – numărul de profesii suplimentare învățate; A – numărul de profesii adiacente sau conexe învățate; P – număr de propuneri de raționalizare depuse în ultimii 5 ani.

De exemplu, în cadrul companiei lucrătorul din categoria a 5-a a înșușit o profesie suplimentară și pentru o anumită perioadă a depus trei propuneri de raționalizare. Vârsta lucrătorului este de 34 ani, studiile sunt medii colegiu, experiență de muncă de 13 ani. Pe baza datelor din tabel, calificarea lucrătorului va avea următoarea formă: $(5 + 1,5 + 0,2 \cdot 1 \cdot 3)$, adică 7,1 puncte, punctajul final pentru toți indicatorii de calitate a forței de muncă va fi $(7.1 \cdot 0,6 + 10 \cdot 0,2 + 10,0 \cdot 0,1 + 8,3 \cdot 0,1) = 8.09$. Prin urmare, nivelul de calitate a capacității muncitorului este mare.

Potrivit altor păreri ale savanților din domeniu, punerea în aplicare a unui astfel de sistem complex de evaluare a lucrătorilor din cadrul întreprinderilor este asociată cu introducerea în cadrul întreprinderii a specialiștilor, care, în mod constant, vor fi implicați în această evaluare. Aceasta va determina o antrenare de resurse suplimentare financiare, materiale și o pierdere semnificativă de timp cu privire la stabilirea detaliilor și a rezultatelor pentru fiecare persoana în parte.

Tabelul 3.3.4

Parametrii și indicatorii adoptați pentru a analiza calitatea forței de muncă a muncitorilor

nr.	Coeficienții	Parametrii	Indicatorii
1	K_s	studii	nivelul de instruire a lucrătorului
2	K_k	calificare	nivelul mediu a categoriei
3	K_{cr}	capacități creative	numărul de propuneri depuse
4	K_{inf}	înmarmarea informațională	cunoștința tehnologiilor informaționale
5	K_{cteh}	înmarmarea tehnologică	cunoașterea tehnologiilor avansate
6	K_v	vârsta	nivelul muncii prestate
7	K_{ex}	experiența	experiența în domeniu
8	K_e	Spiritul de echipă	pierderi a timpului de muncă

Sursa: [48].

Prin urmare, s-a propus să se simplifice metoda de mai sus, de calcul a calității forței de muncă și să nu se calculeze datele pentru fiecare muncitor în parte, ci pe anumite departamente, linii de producție. Analiza calității forței de muncă se efectuează printr-un set de indicatori care ne redau o imagine completă a capacităților de lucru.

Calculul indicatorului calității forței de muncă este redat prin expresia de mai jos [48]:

$$K_{cfm} = \sqrt[8]{K_s * K_k * K_{cr} + K_{inf} + K_{cteh} + K_v + K_{ex} + K_e}$$

unde K_{cfm} – coeficientul calității forței de muncă; K_s – instruire, studii; K_k – calificare; K_{cr} – creativitate; K_{inf} – înarmare informațională; K_{cteh} – înarmare tehnologică; K_v – vârstă; K_{ex} – experiență profesională; K_e – spirit de echipă.

Cercetătorul A. Krasnopevtseva în lucrările sale, apreciază metodologiile analizate de mai sus de evaluare a calității forței de muncă, că prezintă unele dificultăți, deoarece datele utilizate în cadrul formulelor de mai sus pot fi obținute numai prin intermediul studiilor sociologice, efectuarea cărora în procesul de producție este dificilă sau extrem de complicată. Pe când, datele din departamentul de contabilitate și de personalul a întreprinderii, care pot fi utilizate pentru calcule în orice moment, fără a angaja specialiști suplimentari și a avea cheltuieli suplimentare, aceste cifre și date necesare în formulele de mai sus nu sunt disponibile.

Krasnopevtseva propune utilizarea de indicatori integrați pentru a evalua calitatea forței de muncă a întreprinderii de producție, cu ajutorul disponibil la departamentul de resurse umane de la întreprindere și calcularea conexiunii cantitative a lor cu nivelul așteptat al productivității muncii:

$$K_{cfm} = \sqrt[4]{\frac{P_f}{P_{opt}}} * \sqrt[4]{\frac{C_f}{C_{opt}}} * \frac{V_f}{V_{opt}} * \frac{O_f}{O_{opt}}$$

unde P_f , C_f , V_f , O_f de – indicatorii reali (categorie, experiență, vârstă, studii); P_{opt} , C_{opt} , V_{opt} , O_{opt} – indicatori ce ne arată valoarea maximă a productivității muncii pentru condițiile respective de producție.

În opinia noastră, metodologia analizată de mai sus, are o serie de limitări, așa ca: cuprinde un domeniu foarte îngust și este utilizată numai în acele cazuri în care compania are nevoie pentru a urmări o relație cantitativă între calitatea forței de muncă și a productivității ei. În alte circumstanțe, ea nu poate fi utilizată.

Pe baza tehnicilor de mai sus, propunem calcularea indicatorilor de calitate a forței de muncă pe baza datelor existente în cadrul întreprinderii la departamentul de resurse umane.

$$K_{cfm} = \frac{\sum K_{si} * E_{gi} * 0,10}{n} + \frac{\sum K_{exi} * E_{gi} * 0,20}{n} + \frac{\sum K_{vi} * E_{gi} * 0,10}{n} + \frac{\sum K_{ki} * E_{gi} * 0,60}{n}$$

unde K_{cfm} – indicatorul calității forței de muncă; K_{si} – indicatori ce reflectă studiile a n număr de lucrători; K_{exi} – indicator ce reflectă experiența de muncă a n număr de lucrători; K_{vi} – indicator ce reflectă vârsta personalului în valoare totală de n lucrători; K_{ki} – indicator ai nivelului profesional ce reflectă calificarea a n număr de lucrători; i – gradul indicatorului; E_{gi} – evaluarea gradației.

Un rol important în cadrul activității întreprinderii îl ocupă dezvoltarea angajaților. Utilizarea metodelor matematice a permis să se stabilească valorile medii ale indicatorilor eficienței în dezvoltarea capitalului uman. Parametrii ce reflectă eficiența dezvoltării personalului sunt prezentate în tabelul 3.3.5.

După cum se poate observa din tabel, fiecare element de dezvoltare a personalului se caracterizează prin număr diferit de indicatori: A1, A2 – valoarea indicatorului de adaptare; I1, I2, I3, I4 – valoarea indicatorilor de studii; E1, E2, E3 – valoarea indicatorilor de evaluare; D1, D2 – valoarea indicatorilor de dezvoltare a carierei; R – valoarea indicatorilor de rezervă a personalului.

Tabelul 3.3.5

Parametrii ce reflectă eficiența dezvoltării personalului

	Parametrii	Descrierea parametrilor	Interpretarea parametrilor
A1	Asimilarea normelor și regulilor generale	- termenul de învățare; - înțelegere și cuprindere; - corespunderea normelor.	Prezența sau absența, cuprinderea, acceptarea sau refuzul.
A2	Fișa de post	- termenul de învățare; - înțelegere; - independență; - corespunderea cerințelor; - necesitatea completărilor.	Prezența sau absența, cuprinderea, corespunderea cu cerințele expuse.
I1	Învățarea inițială	- individualitate; - rezultatul obținut.	Prezența sau absența, persoana, necesitatea învățării repetate.
I2	Învățare	- perioada învățării; - resursele antrenate; - factorii ce împiedică desfășurarea; - categoriile angajaților.	Posibilitate, dorința, perioada.
I3	Conformitatea cu munca și calificarea	- calitate; - independență; - nivelul cunoștințelor profesionale; - numărul problemelor nerezolvate.	Părerea muncitorului și a conducerii întreprinderii în vederea corespunderii muncii lucrătorului calificării sale.
I4	Informarea cu luarea în considerare a părerilor angajaților	- cunoașterea scopurilor și a obiectivelor companiei; - schimbul de informații; - relațiile cu conducerea companiei.	Cunoașterea de către angajați despre direcțiile și scopurile de dezvoltare a companiei și dorința lor de a face schimb de informații.
E1	Evaluarea muncii	- permanența; - transparența criteriilor; - primirea rezultatelor.	Prezența unui sistem de evaluare, evidența remunerărilor.
E2	Autocontrolul	- autocontrolul activităților; - depistarea lacunelor; - corectarea greșelilor.	Se apreciază autocontrolul.
E3	Realizări/greșeli	Transparența realizărilor și a greșelilor.	Se aduce la cunoștința lucrătorilor realizările și greșelile lor.
D1	Promovări	- se apreciază de către conducere promovarea lucrătorilor; - sunt create condiții pentru promovare; - dorința de a se dezvolta în cadrul întreprinderii respective.	Posibilitate, dorință.
D2	Activitatea profesională	- atitudinea față de muncă; - imaginea proprie în companie.	Dorința de a munci calitativ.
R	Resursele de rezervă		Dorința de a ocupa un post de conducere.

Sursa: [48].

Valori numerice au fost atribuite fiecărui element al dezvoltării sistemului de personal. Valoarea indicelui de ansamblu este alcătuit din compoziția diferitor părți componente (adaptarea – 5, formare – 4, evaluare – 3, dezvoltarea carierei – 2, rezervă – 1). Fiecare componentă este obținută prin adunarea răspunsurilor la anumite întrebări. Fiecărui răspuns îi este acordat un număr de puncte 0-0,5 (50%) – 1 (100%).

Pentru dezvoltarea continuă a angajaților și dezvoltarea carierei, anual se elaborează planul de instruire a angajaților. Acest document devine o bază pentru dezvoltarea programelor de formare specifice. Există două tipuri de planuri: standard și individuale.

Planurile de dezvoltare standard ar putea fi:

1. Ierarhice, în care dezvoltarea personalului este îndreptată spre anumite nivele.
2. În conformitate cu anumite cerințe care sunt îndreptate spre anumite funcții.

Controlul procesului formării cuprinde acumularea de informații despre motivația formării fiecărui angajat, interesul lor în anumite subiecte, de evaluare a cadrelor care efectuează acest proces de învățare. Acest lucru permite să elimine anumite activități neeficiente și lipsite de interes.

4. Cariera – promovarea cu succes în domeniul social, profesional, științific sau de producție, atingerea faimei etc. Planificarea carierei implică dezvoltarea organizațională și socială a întreprinderii.

Planificarea carierei și controlul ei constă în faptul că, de la angajarea la companie și până la concedierea presupusă trebuie să se organizeze o promovare pe orizontală și verticală, pe diferite nivele ierarhice și posturi diferite. Lucrătorul trebuie să cunoască nu doar perspectivele lui pe termen scurt și lung, dar și ce indicatori trebuie să atingă pentru a fi promovat în funcție. De exemplu, o formă de planificare a carierei este sistemul de muncă pe viață (Japonia).

Cariera ar trebui să fie un proces gestionat și, prin urmare, planificat. Așadar, planificarea ar trebui să fie în concordanță cu planurile de dezvoltare pe termen lung ale întreprinderii. În calitate de bază, pentru elaborarea planului de dezvoltare a carierei, pot servi următorii indicatori ai activității de producție și ai comportamentului angajaților: motivația pentru carieră; munca calificată și de o înaltă calitate pentru un număr de ani, competența profesională, recomandarea dată de o altă entitate în cazul în care angajatul a fost selectat spre angajare, pregătirea psihologică adecvată activitatea dorită.

5. Lucrul cu rezervele de cadre, îndreptat spre îmbunătățirea dezvoltării personalului, a dezvoltării profesionale și a construirii carierei. Întreprinderile moderne creează un sistem special de selecție, dezvoltare și promovare a viitorilor manageri și apreciază gestiunea lor ca pe o sarcină strategică. Sistemul de pregătire a managerilor de rezervă reunește trei procese principale:

1. Identificarea angajaților companiei, care au potențialul de a ocupa funcții de conducere.
2. Pregătirea acestor angajați pentru a lucra în funcții de conducere.
3. Asigurarea înlocuirii planificate a posturilor vacante și afirmarea angajatului.

Companiile, în procesul creșterii calității forței de muncă, ar trebui să ia în considerare următoarele aspecte:

1. O abordare diferențiată a angajaților. Necesită nu numai o abordare diferită managerii și muncitorii de rând, dar, de asemenea, atitudinea față de cei ce au un potențial scăzut și cei cu un potențial ridicat.

2. Îmbunătățirea calității capitalului uman, ar trebui să acopere întreaga întreprindere.

3. Implicarea directă a conducerii superioare în procesul de îmbunătățire a calității muncii.

4. Politicile de îmbunătățire a calității forței de muncă trebuie să fie în concordanță cu politica generală a companiei și cu strategia ei.

5. Dezvoltarea personalului implementează conceptul de organizație care învață.

Dezvoltarea angajaților joacă un rol important în a le aduce la cunoștință necesitatea schimbărilor necesare pentru activitatea și dezvoltarea întreprinderii pentru a avea susținerea introducerii inovațiilor, atât din partea managerilor de vârf, cât și din partea muncitorilor de rând.

Analizând cercetările mondiale ale dezvoltării umane ale țării noastre, am observat, din păcate, o situație deplorabilă în domeniul pozițiilor și trendului de creștere deținut de Republica Moldova.

Am analizat Indicele Dezvoltării Umane (IDU), care este un indice complex pentru măsurarea performanțelor în trei dimensiuni esențiale pentru dezvoltarea umană – o viață lungă și sănătoasă, accesul la cunoștințe și un standard decent de viață 11.

Fiind un indicator al bunăstării, IDU oferă o soluție la dezbaterile tradiționale ce susțin că dezvoltarea nu constă doar în creșterea economică. Într-adevăr, o creștere economică nu se transpune în mod necesar într-o dezvoltare umană mai accelerată: în ultimul deceniu, creșterea medie anuală a PIB-ului mondial a fost de 3,74 procente, în timp ce rata medie de creștere a IDU a fost de doar 0,66 procente.

Indicele Dezvoltării Umane (IDU) este media geometrică a indicilor stabiliți ce măsoară realizările în fiecare din aceste dimensiuni. Pentru metoda completă și explicațiile de rigoare, a se vedea Klugman, Rodriguez și Choi (2011). Această notă tehnică descrie pașii pentru crearea IDU, sursele datelor și metodologia utilizată pentru a exprima venitul.

Evident, IDU nu este o măsură perfectă a dezvoltării, deoarece acesta cuprinde doar câteva aspecte relevante, iar libertatea alegerii indicatorilor este, în mare măsură, constrânsă de disponibilitatea datelor 13. Principalele critici ale variabilelor incluse în IDU pornesc de la faptul că acestea reprezintă un număr limitat de aspecte ale bunăstării, ce omit dimensiuni importante precum egalitatea, libertățile politice, drepturile omului, durabilitatea dezvoltării, nivelul de satisfacție și fericire, etc. (unele din ele au fost analizate mai detaliat în Raport, în capitolele 1 și 5). În pofida acestor neajunsuri, IDU și alți indicatori similari sau derivați – cum ar fi IDU non-venit, IDU ajustat la nivelul de inegalitate, Indicele Inegalității Genurilor și Indicele Multidimensional al Sărăciei – sunt foarte utili pentru comparația internațională a performanțelor în dezvoltarea umană și pentru monitorizarea progresului țărilor în parte. Anexa 1 include cei mai importanți indicatori și indici care caracterizează progresul Moldovei ce ține de dezvoltarea umană în ultimul deceniu.

Conform nivelului IDU, în 2011 Moldova se afla peste media mondială privind performanța la acest capitol. În ultimul deceniu, IDU al Moldovei a crescut în medie cu 0,92 procente anual, adică cu o treime peste rata medie de creștere mondială. Creșterea dată este semnificativă și se compară numai cu câteva țări din noile state membre ale UE (precum Letonia), Balcanii de Vest (Croația) și țările Parteneriatului Estic (Armenia).

Creșterea IDU al Moldovei a încetinit începând cu 2009, fapt ce reflectă tendințele regionale, având în vedere că majoritatea țărilor se confruntă cu rate de creștere ale IDU mai joase ca urmare a crizei financiare globale. Mai jos este prezentată evo-

Iuția valorilor IDU în țările Balcanii de Vest și Parteneriatul Estic pentru a observa evoluția în dinamică a acestui indicator.

Tabelul 3.3.6

Valoarea IDU în țările din Balcanii de Vest și Parteneriatul Estic, anul 2013

Poziția 2013	Țara	IDU 2013	IDU 2005	IDU 2010	IDU 2011
21	Slovenia	0,892	0.848	0.882	0.884
28	Cehia	0,873	0.854	0.863	0.865
33	Estonia	0,846	0.821	0.832	0.835
35	Slovacia	0,840	0.810	0.832	0.834
37	Ungaria	0,831	0.803	0.814	0.816
39	Polonia	0,821	0.791	0.811	0.813
41	Lituania	0,818	0.793	0.803	0.810
44	Letonia	0,814	0.784	0.802	0.805
47	Croația	0,805	0.780	0.794	0.796
50	Belorusia	0,793	0.723	0.751	0.756
55	Rusia	0,788	0.725	0.751	0.755
56	România	0,786	0.748	0.779	0.781
57	Bulgaria	0,782	0.749	0.768	0.771
64	Serbia	0,769	0.744	0.764	0.766
70	Albania	0,749	0.721	0.737	0.739
72	Georgia	0,745	0.707	0.729	0.733
78	Ucraina	0,740	0.712	0.725	0.729
87	Armenia	0,729	0.689	0.714	0.716
90	Turcia	0,722	0.671	0.696	0.699
113	Moldova	0,660	0.631	0.644	0.649

Sursa: Indicatorii dezvoltării umane, Raportul Global de dezvoltare Umană, 2013.

În pofida creșterii nivelului IDU, Moldova rămâne țara cu cel mai scăzut nivel IDU în comparație cu grupul noilor state membre UE, Balcanii de Vest și țările Parteneriatului Estic.

Pe de o parte, poziția nefavorabilă a Moldovei în clasament derivă din nivelul IDU scăzut moștenit de la Uniunea Sovietică și, pe de altă parte, din reformele lente pe parcursul întregii perioade de tranziție. După cum se arată în capitolul următor, cu cât nivelul dezvoltării umane dintr-o țară în tranziție din ECE a fost mai înalt, cu atât integrarea ei europeană a fost mai rapidă și mai reușită. În acest context, discrepanța mare dintre nivelul dezvoltării umane din Moldova și cel din Uniunea Europeană reflectă dificultățile sistemice ale țării în ceea ce privește urmărirea obiectivului de aderare la Uniunea Europeană. În același timp, în cazul implementării consecvente a acestui proces, procesul integrării europene ar putea oferi oportunități pentru ca Guvernul să adopte politici ce ar accelera progresul țării privind dezvoltarea umană și ar permite o convergență mai rapidă cu țările europene.

Mai jos am reprezentat grafic (3.3.1.) valoarea componentelor IDU în Republica Moldova și România pentru a observa evoluția comparativă a componentelor.

Din graficul 3.3.1. observăm că România ocupă o poziție mai bună în raport cu Moldova deoarece valorile componentelor IDU ale României înregistrează tendințe mai bune și ne demonstrează o poziție mai bună a României în clasamentul țărilor dezvoltării umane.

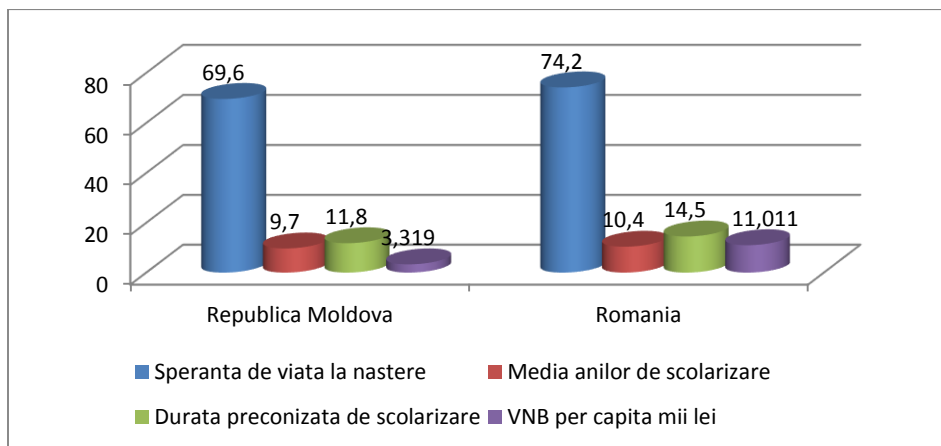


Figura 3.3.1. Valoarea componentelor IDU în Republica Moldova și în România
Sursa: Raportul Global al Dezvoltării Umane, 2013.

Deși venitul național brut pe cap de locuitor a servit drept factor esențial pentru creșterea IDU al Moldovei în ultimul deceniu, nivelul încă foarte scăzut al veniturilor explică performanțele relativ scăzute ale țării.

Atunci când rata de alfabetizare și rata netă de școlarizare erau indicatorii considerați pentru calcularea IDU, Moldova se descurca relativ bine. În prezent, după ce acești indicatori au fost înlocuiți de alții doi – media anilor de școlarizare și durata preconizată de școlarizare – Moldova pare să se descurce mai puțin bine. Deși media anilor de școlarizare a crescut ușor, durata preconizată de școlarizare s-a înrăutățit ușor, determinând stagnarea generală a Indicelui Educației. Deoarece durata preconizată de școlarizare este un indicator mediu, bazat pe participarea la diferite nivele de educație, numărul preconizat al anilor de școlarizare poate fi afectat de ponderea ridicată a copiilor care nu frecventează școala de la bun început.

Copiii care frecventează școala pot beneficia de mult mai mulți ani de educație decât media. Astfel, scăderea înrolării în învățământul primar explică parțial declinul numărului anilor de școlarizare. Moldova se plasează peste media globală și a țărilor cu dezvoltare umană medie la ambii indicatori; cu toate acestea, Moldova este sub media Europei și a Asiei Centrale în ce privește durata preconizată de școlarizare.

Rata înscrierii în învățământ a urmat tendințe diferite, câteodată contrare, pentru diferite niveluri de educație. Cea mai îngrijorătoare tendință este descreșterea ratelor de înscriere.

Deși IDU nu este în stare să cuprindă calitatea educației, acesta este parametrul-cheie ce influențează productivitatea muncii pe termen lung și, în consecință, chiar creșterea venitului.

În acest sens, calitatea educației în Moldova nu pare să fi urmat tendințele de creștere a finanțării. Calitatea sistemului educațional și capacitatea acestuia de a face față necesităților unei economii competitive au fost evaluate de Forumul Economic Mondial din 2012, aceste aspecte obținând scoruri de numai 3,2 din maxim 7, iar din 2008 nu s-au mai înregistrat.

Chiar dacă la început exista o reticență în opinia publică în legătură cu închiderea școlilor din unele zone rurale, de frica înrăutățirii accesului la educație, aceasta a fost, în mare parte, nefondată, fiind cauzată de lipsa de informare.

Angajații întreprinderii reprezintă cel mai valoros activ al unei companii și de ei depinde, în mare măsură, mărimea costurilor întreprinderii. Problema cea mai spinosă, este, cum să implementezi un sistem de management cât mai eficient, pentru a spori valoarea angajaților.

Nivelul și evoluția productivității depind de mai multe conjuncturi economice și extraeconomice: calitatea resurselor utilizate, calitatea managementului, motivația și măsura în care aceasta este realizată, mediul de lucru etc.

Progresul oricărei organizații depinde într-o măsură decisivă de eficiența cu care sunt folosite resursele umane, materiale, financiare, informaționale și de timpul de care dispune. Întotdeauna, oamenii s-au străduit ca din fiecare unitate de muncă, de resurse umane sau de bani ce se cheltuiesc, să asigure o creștere cât mai mare a volumului și a calității producției, să obțină cantități sporite de bunuri materiale și servicii, deoarece numai pe o asemenea bază poate fi asigurată o creștere economică intensă, crearea unei economii avansate și, implicit, condiții în vederea ridicării bunăstării materiale și spirituale a populației. Întreprinderile sunt agenții economici ce transformă factorii de producție în bunuri și servicii.

În procesul combinării factorilor de producție are loc consumarea acestora, obținându-se bunurile economice. Întreprinzătorul rațional va compara permanent rezultatele obținute cu factorii de producție utilizați. Acest lucru se realizează, mai ales, prin intermediul productivității.

Prin productivitate se înțelege randamentul factorilor de producție utilizați. Acest lucru se poate aprecia cu ajutorul nivelului productivității, calculat ca raport între bunurile economice obținute și factorii de producție implicați în realizarea lor.

Nivelul productivității se poate determina la nivel de:

Firmă – obținerea unui nivel cât mai ridicat al productivității înseamnă creșterea eficienței, obținerea unor efecte mai mari cu același volum de factori de producție;

Ramură și economie națională – se produce mai multă bogăție cu același volum de factori, ceea ce permite satisfacerea mai bună a trebuințelor.

La sporirea productivității muncii concură un număr variat de factori:

- *Factorii tehnici* care au în vedere nivelul atins de știință, tehnică, tehnologie la un moment dat;
 - *Factorii economici și sociali* sunt cei legați de organizarea producției și a muncii atât la nivel micro, cât și la nivel macroeconomic, condițiile de muncă și viață;
 - *Factorii umani și psihologici*, cei legați de pregătirea școlară, nivelul de cultură, adaptabilitate la condițiile de muncă, satisfacția pe care le-o oferă aceasta, viața de familie, influența religiei și a tradiției în alegerea meseriei;
 - *Factori naturali*, referitori la condițiile de climă, fertilitatea solului, accesibilitatea resurselor naturale;
 - *Factori de structură*, care influențează nivelul productivității muncii prin schimbările survenite în structura pe ramuri și subramuri a economiei naționale.
- Dintre căile de mărire a productivității muncii mai importante sunt:

• *automatizarea, robotizarea, promovarea tehnicilor noi* – coordonate esențiale ale progresului tehnic contemporan, acestea atrag după sine sporirea productivității, deoarece asigură obținerea unei productivități mai mari cu aceleași cheltuieli de muncă, favorizează diminuarea celorlalte cheltuieli pe produse în general, realizarea de economii.

- *înnoirea producției* – prin perfecționarea caracteristicilor constructive, funcționale, estetice, ergonomice, în vederea satisfacerii la un nivel înalt calitativ, având implicații și asupra creșterii productivității muncii. Mașinile și utilajele se înnoiesc la 5-6 ani în medie. Menținerea în fabricație a unor produse cu un nivel tehnic scăzut, realizate cu tehnologii învechite, conduce la scăderea gradului de competitivitate.

- *perfecționarea organizării producției și a muncii* – reprezintă un proces complex, cu caracter dinamic și de continuitate, care presupune adaptarea de către conducerile unităților economice a unui ansamblu de măsuri și folosirea de metode și tehnici stabilite pe baze de studii și calcule tehnico-economice, care țin seama de noile descoperiri ale științei, în cadrul asigurării unui cadru optim funcțional, de folosire de către personalul ocupat a factorilor de producție, în astfel de producții cantitative și calitative care să asigure utilizarea maximă a lor și creșterea pe această bază a productivității muncii. Asigurarea unor fluxuri continue de fabricație, sincronizarea efectuării în timp a diferitelor activități, încărcarea optimă a utilajelor, folosirea rațională a timpului de lucru, organizarea în condiții optime a activităților cu caracter auxiliar, îmbunătățirea activității de reparație și întreținere, asigurarea energiei necesare, aprovizionarea cu scule și dispozitive a locurilor de muncă, perfecționarea activității de transport intern și depozitare, pregătirea de noi produse sau perfecționarea celor existente (conceperea unor modele superioare atât în faza de proiectare și execuție a produselor, cum ar fi extinderea informaticii în proiectare), programarea producției, (folosirea unor metode eficiente de lansare a produselor în fabricație, de urmărire și control calitativ al realizării programelor de producție), îmbunătățirea organizării muncii (adoptarea unor măsuri și metode care să asigure reducerea volumului de muncă, folosirea rațională a acestuia, precum: cooperarea în producție, organizarea locurilor de producție, normarea muncii, condiții optime sub raportul tehnicii securității muncii).

- *pregătirea și perfecționarea resurselor umane* – valențele pregătirii se manifestă concomitent, cumulat și propagat, pe termen lung și pe mai multe planuri. În primul rând, prin ridicarea nivelului de cultură și cunoaștere a populației, a pregătirii ei tehnico-profesionale în corelație cu nevoile de muncă ale sistemului de economie și cu aptitudinile resurselor umane ale societății. Formarea profesională și perfecționarea continuă a acesteia reprezintă principala cale de autovalorificare și dezvoltare a factorului uman, de valorificare superioară a potențialităților creative și anticipative ale omului. De aceasta depinde receptivitatea și viteza de adaptare la nou, reintegrarea rapidă a resurselor umane în alte activități utile societății. Tot el condiționează ritmul, proporțiile și eficiența creativității tehnico-științifice.

- *cointeresarea materială a muncii* – condiționează veniturile populației de rezultatele lor în muncă. În această direcție, o importanță deosebită o are aplicarea unui sistem de repartiție care, pe de o parte, să determine cât mai corect mărimea salariului fiecărui lucrător, adică ceea ce i se cuvine după munca depusă și, pe de altă parte, să asigure un sistem de norme de muncă în pas cu progresul, prin care să se stabilească aportul fiecăruia la activitatea socială. Orice neglijare în acest domeniu se reflectă nefavorabil, mai devreme sau mai târziu, în sensul unei insuficiente cointeresări, atunci când veniturile nu cresc corespunzător muncii depuse ca și în cazul însușirii unor venituri mai mari decât activitatea desfășurată, atrăgând după sine nerespectarea unei corelații economice fundamentale, anume aceea dintre creșterea productivității muncii și creșterea salariului.

Diferitele nivele de concurență oferă întreprinderilor posibilitatea căutării diferitor metode de consolidare a pozițiilor pe piață, și de alcătuire a strategiilor adecvate de adaptare permanentă la mediul schimbător.

Consultând literatura de specialitate, putem reliefa câteva strategii importante precum:

1. *Strategia liderului pe baza costurilor joase.* La baza acestei strategii stă crearea avantajelor pe baza cheltuielilor minime față de concurenți și tendința de a deveni distribuitorul pe piață a celor mai ieftine mărfuri, apreciate de către un spectru larg de consumatori. Utilizării în spectru larg a acestei strategii îi contravin o serie de factori așa ca inflația, discordanțe ale legislației, probleme cu aprovizionarea materiilor prime.
2. *Strategia individualizării.* Această strategie constă în tendința de a face propria producție unicală, ca ea să se diferențieze de produsele concurenților și, în rezultat, devină mai atractivă pentru consumatori. Utilizarea acestei strategii oferă întreprinderilor un profit sporit stabil, când marja ridicării prețului la produsele fabricate este mai mare decât cheltuielile suplimentare cu individualizarea produselor. Implementarea strategiei individualizării în practică, mereu se soldează cu eșec, în cazul în care consumatorii nu au apreciat unicitatea acestei mărci comerciale și au preferat producția concurenților.
3. *Strategia concentrării pe o anumită nișă de piață.* Această strategie rezidă în concentrarea atenției asupra unui segment îngust de piață. Aici oferta se concentrează asupra unui segment de piață îngust, care corespunde cerințelor și nevoilor acestui segment. Această nișă de piață poate să se deosebească prin diferențieri regionale, reieșite din cerințe speciale asupra producției atractive doar pentru acest segment de piață.
4. *Strategia costului eficient.* Această strategie constă în oferirea consumatorilor a unei valori maxime prin intermediul combinării a doi factori: cheltuieli minime și diferențierea calității. Pentru a putea deveni producător cu cel mai bun preț, întreprinderea trebuie să asigure cea mai bună calitate produselor sale în comparație cu cele ale concurenților.
5. *Strategia inovării.* Această strategie poate oferi întreprinderii avantaje competitive în atingerea profitului de monopol, superior, și în atingerea creșterii economice rapide. Prioritatea utilizării acestei strategii constă în aceea că agentul economic este primul care produce asemenea produse pe o anumită piață sau pe un anumit teritoriu. Diferențele avantajelor competitive sunt direct legate de strategia inovării, care constă în utilizarea inovațiilor tehnologice, de producție, organizaționale. Dar există și un anumit risc, care asigură agentului economic în caz de apreciere un profit superior. Întreprinderile orientate spre activități inovaționale trebuie să dețină personal calificat, dezvoltat și să aibă resurse financiare suficiente pentru crearea și promovarea inovațiilor pe piață. Această strategie este caracteristică pentru întreprinderile mari, corporații.
6. *Strategia de focusare.* Această strategie este utilizată, de regulă, de întreprinderile mici, care își găsesc o nișă de piață și își îndreaptă toate eforturile pentru menținerea și deservirea calitativă a acestui segment. Multe întreprinderi mici de peste hotare, se străduie să utilizeze această strategie, recomand să fie utilizată în anumite regiuni ale țării.

Utilizarea în practică a acestor strategii în formă ideală se utilizează foarte rar, nu numai la producătorii naționali, dar și la cei străini. Adesea se utilizează o combinație de strategii, care reunesc câteva obiective strategice. Aceste strategii pot servi drept exemplu pentru activitatea ulterioară a întreprinderii, în funcție de nivelul său de competitivitate, în general, și a unor componente ale ei. Specialiștii afirmă că o întreprindere nu poate atinge avantajele competitive asupra concurenților absolut în toate caracteristicile competitivității. Este necesară elaborarea de elemente prioritare și strategii care ar corespunde tendințelor de dezvoltare a relațiilor de piață și care ar utiliza, în cel mai eficient mod, părțile forte ale întreprinderii.

Pot fi acceptate următoarele modalități și metode de îmbunătățire și de sporire a competitivității întreprinderii:

- schimbări în compoziția, structura, materialelor utilizate (materii prime, produse semi-finite), componente, și / sau în design-ul de producție;
- schimbări în modalitățile de design a produsului;
- schimbări în tehnologia de fabricație, metodele de testare, sistemul de control al calității, depozitării, ambalării, transportării și instalării produselor;
- schimbări în prețurile produselor, prețurile serviciilor post vânzare, întreținere și reparații, și prețul pieselor de schimb;
- schimbări în modalitățile de vânzare a produselor pe piață;
- schimbări în structura și mărimea investițiilor în dezvoltarea, producția și comercializarea produselor pe piață;
- schimbări în modalitățile de stimulare a furnizorilor;
- schimbări în structura importurilor și tipurile de produse importate.

Strategia de îmbunătățire a calității produselor este o parte importantă a strategiei companiei.

În rezumat, însumând toate schimbările ce trebuie efectuate pentru a spori nivelul competitivității întreprinderii, distingem 3 moduri principale de sporire a competitivității întreprinderii:

1. Îmbunătățirea calității produselor;
2. Reducerea prețurilor produselor;
3. Îmbunătățirea distribuției produselor;
4. Benchmarking-ul;
5. LTM (lean thinking and manufacturing).

Una dintre modalitățile de creștere a competitivității este *creșterea vânzărilor produselor* (sau lucrărilor de service). Trebuie remarcat faptul că majorarea volumului de vânzări în sine nu va aduce rezultatele dorite, deoarece nu ia în considerare astfel de factori importanți ca suma cheltuielilor întreprinderii, profiturile sale etc. La organizarea procesului de producție și de planificare a volumelor de fabricație, în conformitate cu această metodă, este necesar să se rezolve o serie de probleme, una dintre cele mai importante este de a determina volumul vânzărilor de produse, care vor depăși pragul de rentabilitate a activității întreprinderii.

O altă direcție de creștere a competitivității întreprinderii este *îmbunătățirea calității produselor fabricate*, ceea ce va avea un impact asupra: accelerării progresului științific și tehnic, dezvoltării de noi piețe, creșterea exporturilor, creșterea economică. Asigurarea unei calități superioare produselor, va ridica imaginea companiei în rândul clienților, care, ulterior, va fi cheia accederii pe piețele externe și de a obține un profit superior.

Reducerea costurilor este una dintre cele mai vechi metode și una dintre cele mai cercetate de către specialiști, de creștere a avantajului competitiv. În acest caz, va deține o poziție superioară acea întreprindere care a efectuat un anumit set de măsuri pentru reducerea costurilor, față de concurenții săi. Cu toate acestea, în zilele de astăzi, este foarte dificil de a menține acest avantaj. Punerea în aplicare a acestei metode presupune un lucru coordonat, eficient al personalului întreprinderii privind îmbunătățirea tehnologiei de producție, logisticii, a activității de cercetare-dezvoltare, a managementului personalului și a culturii organizaționale. Întreprinderile care aleg această modalitate de sporire a competitivității analizează în permanență costurile, în toate etapele de proiectare, producție și vânzare ale produsului. Un rol important în acest proces îl au marketologii, care monitorizează continuu piața, urmăresc cele mai recente tehnologii, precum și costurile companiilor concurente.

Un alt instrument eficient pentru îmbunătățirea competitivității întreprinderii este *benchmarking*. Benchmarking-ul constă în căutarea, analiza permanentă a celor mai bune practici ale concurenților și jucătorilor din industriile conexe, compararea constantă a rezultatelor dorite și a modificărilor în afaceri cu un model de referință. Pe baza informațiilor primite este necesară susținerea și îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului.

În urma cercetărilor efectuate, noi venim cu propunerea de a fi implementată „Gândirea Lean” drept cea mai eficientă metodă de sporire a competitivității unei întreprinderi. „Gândirea lean” este o abordare sistematică pentru identificarea și reducerea pierderilor în procesul de producție (în utilizarea resurselor umane, materiale și de timp, utilizarea zonelor de producție și a celor de non- producție, managementul inventarului), prin optimizarea continuă a procesului de producție. Pentru punerea în aplicare efectivă a conceptului de producție atentă, ar trebui să fie ghidată de o serie de principii:

1. Determinarea valorii unui anumit produs.
2. Determinarea procesului de creare a valorii pentru acest produs.
3. Asigurarea unui flux continuu procesului de creare a valorii produsului.
4. Permite consumatorului să aleagă produsul.
5. Să depună eforturi pentru perfecțiune continuă.

Utilizarea și implementarea acestei metode duce la creșterea fluxului de numerar ca urmare a reducerii semnificative a stocurilor și a accelerării recuperării investițiilor. Abilitatea de a proiecta și produce acele produse de care consumatorii au nevoie cu adevărat, la un moment oportun, înseamnă că toate previziunile în ceea ce privește vânzările au evaluat și trebuie să evolueze, numai pentru proiectele de diversificare strategică. Ca urmare a modificărilor, trebuie de ascultat doar clientul și de a-i satisface la maxim nevoile. Acest lucru permite consumatorului de a alege produsul întreprinderii atunci când este necesar, în detrimentul impunerii produsului. O interpretare deosebită a conceptului Lean în viziunea unor specialiști este aceea că este un fenomen de producție care caută să maximizeze rezultatele muncii resursei numărul 1 a companiei: oamenii. Iată de ce, Lean este o modalitate de gândire, de adaptare la schimbări, de eliminare a pierderilor și de îmbunătățire continuă. Există numeroase instrumente și tehnici care, utilizate împreună, maximizează randamentul resursei umane și cu ajutorul cărora poate apărea o companie ca „Lean” [2].

Pentru a putea fi introdusă această metodă și strategie de creștere a competitivității întreprinderii – „Gândirea Lean” – întreprinderea ar trebui să adopte un nou stil

de conducere – *stilul inovativ-sustenabil, este un nou stil de conducere, este stilul secolului XXI*, care ar permite întreprinderii să se adapteze în continuu la schimbările mediului înconjurător, să poată să facă față tuturor turbulențelor apărute, să adopte un comportament flexibil și dinamic la schimbările apărute. Pentru a putea implementa această metodă, stilul inovativ-sustenabil este absolut indispensabil, deoarece dezvoltarea continuă, viziunea strategică, creșterea calității, pot fi îndeplinite doar prin inovare și viziune sustenabilă, prin strategii bine orientate și aplicate la nivelul întreprinderii.

Acest stil de conducere propus de către noi, se orientează asupra noului, asupra implementării inovațiilor care, bineînțeles, va crește calitatea și va orienta întreprinderea spre calea dezvoltării sustenabile și va asigura și va spori, în mod evident, competitivitatea personalului întreprinderii.

3.4. Concluzii la capitolul III

Situația actuală din Republica Moldova provoacă, în principiu, necesitatea schimbărilor interne și pertinente în contextul unei dezvoltări echilibrate pentru atingerea unui progres în plan internațional. O atenție deosebită trebuie acordată dezvoltării capitalului uman ca direcție strategică prioritară în atingerea și menținerea competitivității naționale.

Generalizând abordările de bază ale teoriei capitalului uman, putem afirma că capitalul uman reprezintă măsura capacităților și a calităților individului, formate în urma investițiilor care, fiind utilizate eficient, conduc la creșterea productivității muncii și a veniturilor și deci la creșterea competitivității organizației.

Inovațiile, educația, capitalul uman au devenit un motor al dezvoltării economice și un factor determinant în obținerea avantajelor competitive, dar caracteristic pentru țările dezvoltate, care au reușit să creeze toate condițiile necesare pentru dezvoltarea acestora. Totuși nu putem vorbi despre inovații în Republica Moldova, care presupun și investiții enorme, atâta timp cât într-o economie nu sunt asigurați factorii esențiali necesari pentru funcționarea mediului de afaceri, în condițiile unei concurențe sănătoase, a unui cadru regulatoriu stimulator și eficient, un sistem funcțional al instituțiilor publice.

Făcând o analiză comparativă a pozițiilor înregistrate, în clasamentul mondial al competitivității efectuate de către Forumul Economic Mondial, pentru anii 2012-2013, a Republicii Moldova, pe de o parte, și a României, pe de altă parte, putem puncta că Republica Moldova este bine poziționată la așa factori ca pregătirea tehnologică (65), dezvoltarea pieței muncii (81), pe când rămân în umbră așa factori importanți ai asigurării competitivității ca factori inovaționali și de sofisticare (131), inovațiile (135). România este bine poziționată la așa factori ca dimensiunea pieței (43), pregătirea tehnologică (59), învățământ superior și instruire (59), poziții moderate sunt înregistrate de așa factori ca eficiența pieței bunurilor (113), instituțiile (116).

De aici observăm că atât Republica Moldova, cât și România, au nevoie de consolidarea eforturilor pentru asigurarea și menținerea competitivității naționale.

Bazându-ne pe cele relatate mai sus, putem concluziona că mulți autori împărtășesc păreri diferite cu privire la elementele componente ale sistemului de dezvoltare a forței de muncă. În opinia noastră, în setul de sarcini rezolvate prin intermediul sistemului de dezvoltare profesională se includ: adaptarea lucrătorilor, evaluarea muncii, formarea lucrătorilor, planificarea și controlul carierei.

Întreprinderile autohtone trebuie să acorde o deosebită atenție procesului de ridicare a calității capitalului uman, care deține rolul principal în asigurarea competitivității întreprinderii. Cu toate acestea, unul dintre principalii factori care descurajează companiile în irosirea resurselor financiare în scopul dezvoltării profesionale a propriilor angajați este lipsa de abordări care ar demonstra legătura dintre competitivitatea întreprinderii și calitatea capitalului uman. Așadar, apare necesitatea de a evalua competitivitatea întreprinderilor și calitatea capitalului uman, precum și stabilirea unor relații cantitative între aceste două concepte.

Este propusă o interpretare multi-nivel de asigurare a competitivității, care presupune trecerea celor trei nivele operațional, tactic, strategic. La fiecare dintre aceste nivele, odată cu creșterea complexității problemelor, crește eficiența întreprinderii prin utilizarea rațională a resurselor cu schimbarea permanentă a mediului intern și a celui extern.

Este propus studiul competitivității întreprinderii, ce trebuie să țină cont de 11 factori majori, care pot fi prezentați într-o structură ierarhică compusă din patru straturi. La primul nivel al ierarhiei, competitivitatea companiei este determinată de factorii de mediu, de exemplu, macro-și micro-mediul. La al doilea nivel, are loc definirea priorităților strategice, a obiectivelor, scopurilor, selectarea și punerea în aplicare a strategiei întreprinderii și competența managementului de vârf în eficiența luării deciziilor în scopul atingerii scopurilor propuse. La al treilea nivel, competitivitatea se asigură prin combinația factorilor interni ai companiei. La al patrulea nivel, se regăsește poziția întreprinderii pe piață ca un scop și rezultat final al managementului întreprinderii.

În prezent, principalii factori de asigurare a unui nivel ridicat de competitivitate în cadrul întreprinderilor, îl ocupă furnizarea de forță de muncă calificată, gradul de motivare, departajarea responsabilităților și a modalităților de lucru, aprecierea utilizării eficiente a muncii lucrătorilor.

Dezvoltarea angajaților joacă un rol important în a le aduce la cunoștință necesitatea schimbărilor necesare pentru activitatea și dezvoltarea întreprinderii pentru a avea susținerea introducerii inovațiilor atât din partea managerilor de vârf, cât și din partea muncitorilor de rând.

În urma analizei nivelului IDU, în 2013 Moldova se află peste media mondială privind performanța la acest capitol. În ultimul deceniu, IDU al Moldovei a crescut în medie cu 0,92 procente anual, adică cu o treime peste rata medie de creștere mondială. Creșterea dată este semnificativă și se compară numai cu câteva țări din noile state membre ale UE (precum Letonia), Balcanii de Vest (Croatia) și țările Parteneriatului Estic (Armenia).

Este propusă, spre implementare, în cadrul întreprinderilor, cea mai eficientă metodă de sporire a competitivității întreprinderilor „gândirea lean”. Pentru a putea fi introdusă această metodă și strategie de creștere a competitivității întreprinderii, întreprinderea ar trebui să adopte un nou stil de conducere *stilul inovativ-sustenabil, este un nou stil de conducere, este stilul secolului XXI*, care ar permite întreprinderii să se adapteze în continuu la schimbările mediului înconjurător, să poată să facă față tuturor turbulențelor apărute, să adopte un comportament flexibil și dinamic la schimbările apărute.

Bibliografie:

1. ALLAIRE, I. *Management strategic-strategiile succesului în afaceri*. București: Editura Economica, 1998.
2. BĂCANU, B. *Management strategic*. București: Editura Teora, 1999.
3. BECKER, G. *Capitalul uman o analiză teoretică și empirică cu referire specială la educație*. București: Editura ALL, 2001.
4. BIRDSALL, N. *Rising Inequality in the New Global Economy*. WIDER Angle Nr. 2, 2005.
5. CONSTANTIN, M. *Dezvoltarea capitalului uman din România în procesul de aderare la Uniunea Europeană. O perspectivă comparativ-istorică*. Teză de doctorat, Universitatea din București, 2010.
6. CRAWFORD, R. *In the Era of Human Capital. The emergence of Talent, Intellingence and Knowledge as the world the economic force and wat it means to managers and investors*. New York: Harper Collins Publishers, 1993.
7. DENISON, Edward F. *Trends in American Economic Growth 1929-1982*. Washington: Brookings Institution, 1985.
8. EHRNBERG, R.G.; SMITH R. *Modern, Labour Economics 3rded*. Scot Publisher Company, Washinton D.C., 1989.
9. KIKER, B.F. *The Historical Roots of The Concept of Human Capital*. J.P.E., LXXIV, nr. 5 1966, University South Karolina(<http://www.jstore.org/pss/1829595>).
10. MALINVAUD, E, CARRE J.J., *La Croissance Française*. Un essai d'analyse économique causale de l'après-guerre. France: Éd. Du Seuil, in journal Business & Economics 1972.
11. MELNIC, B. *Capitalul uman*. Chișinău: ASEM, 2001.
12. MILL, J. *Principles of political economy*. London: Lexington Books, 1970.
13. MOCUȚA, D.N. *Sănătatea umană în perspectiva dezvoltării durabile*. București: Editura ASE, 2009.
14. NEAGU, O. *Capitalul uman – forța fundamentală a dezvoltării*. București: Editura Teora, 2008.
15. PAVELESCU, F. M. *Ocuparea și utilizarea forței de muncă în România în a doua jumătate a secolului al XX-lea. Probleme economice*. vol. 240-241/2007, București: Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice, 2007.
16. PREDĂ, D. *Forța de muncă în România : performanțe și constrângeri din perspectiva aderării. Probleme economice*. Vol. 204. București: Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice, 2006.
17. PRODAN, A.; ROTARU, A. *Managementul resurselor umane*. Iași: Editura Sedcom Libris, 2006.
18. SANDU, D. *Spațiul social al tranziției*. București: Editura Polirom, 1999.
19. SARCHIZIAN, A. *Educația și formarea profesională – mecanism de modernizare a structurilor ocupațional-profesionale. Probleme economice*, Vol. 179, București: Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice, 2005.
20. SCHULTZ, Th. *The Economic Value of Education*. Columbia University Press, The European Institution for Life Long Learning, La theorie du Capital Humain et le gouvernement d'entreprise, 1963.
21. SMITH, A. *Avuția națiunilor. Cercetare asupra naturii și cauzelor ei*. vol.1, București: Editura Academiei, 1962.
22. SMÎC, A. *Factorii umani ai competitivității economiei naționale*. Teza de doctorat, Chișinău: ASEM, 2007.
23. SOLOW, R. *Growth Theory: An Exposition*, Oxford University Press, New York, Technical Change and the Aggregate Production Function in Review of Economic and Estadistics, 2000.
24. STEINBERG, L. *Communities of families and education, Weston W*. Education and the american family: a researcg synthesis. London: New York University Press, 1989.

25. SUCIU M.C. *Economia cunoașterii și civilizația globală. Investiția și speranța în om.* București: Editura ASE, 2002.
26. SUSLENCO, A. Impactul pieței muncii asupra dezvoltării profesionale și competitivității specialiștilor. *Probleme actuale în dezvoltarea economică în contextul tendințelor globale*, Materialele conf. șt.-pr. intern. Odesa, Editura Atlant, 2013. p. 115-118. УДК 339:338:1. ББК 65.011.
27. SUSLENCO, A. Creșterea competitivității Moldovei prin dezvoltarea factorului uman. *60 de ani de învățămînt superior în Republica Moldova: prin competitivitate și inovare spre progres economic*, Materialele conf. șt.-pr. intern. Chișinău: ASEM, 2013. p. 32-36. ISBN 978-9975-78-667-9.
28. SUSLENCO, A. Capitalul uman și competitivitatea – factori de eliminare a incertitudinii. *Progrese în teoria progreselor economice în condiții de risc și incertitudine*, Materialele conf. șt.-pr. intern. Iași: Editura Tehnopress, 2013, p. 25-29. ISBN 978-606-687-110-5.
29. ȘIȘCAN, Z. *Paradigmele integrității umane în dezvoltarea managementului strategic.* Chișinău: Editura ASEM, 2006.
30. THUROW, L. *Building Wealth The New Rules for Individuals, Companies, and Nations in a Knowledge-Based Economy.* SUA: Harper Collins Publishers, 2000.
31. WALRAS, L. *Element of pure economics.* Evanston, Editura Illinois, 1954.
32. WYATT, W. *Human Capital Index.* London: Publisher by Watson Wyatt, 2001.
33. ZAIȚ, D.; SPALANZANI, A. *Cercetarea în economie și management.* București: Editura Economică, 2006.
34. БЕКЕТОВ, Н. В. *Понятие конкурентоспособности и его эволюция.* Маркетинг в России и за рубежом, 2007. NR. 6. с. 83-86.
35. ВИНОКУРОВ, В. А. *Организация стратегического управления на предприятии.* Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.
36. ВИССЕМА, Х. *Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании):* пер. с англ. Москва: ИНФРА – М., 1996. 288 с.
37. ВИХАНСКИЙ, О. С. *Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.* 3-е изд. Москва: Гардарики, 2002. 528 с.
38. ДОЛАН, Э. Дж. *Econometrics: англо-русский словарь-справочник / Э. Дж. Долан, Б. И. Домненко.* Москва: Лазурь, 1994. 544 с.
39. ДЯТЛОВ, С. А. *Теория человеческого капитала: Учебное пособие.* Санкт-Петербург: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
40. ФИШЕР, С.; ДОРНБУШ, Р. *Экономика:* Пер. с англ. со 2-го изд. Москва: Дело ЛТД, 1993.
41. ХАЙЕК, Ф. *Конкуренция как процедура открытия.* Мировая экономика и междунар. отношения. 1989, NR. 12. с. 6-14.
42. ХАЙЕК, Ф. *Пагубная самонадеянность.* Пер. с англ. Москва: Новости, 1992. 304 с.
43. ФАТХУТДИНОВ, Р. А. *Менеджмент конкурентоспособности товара.* Москва: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. 55 с.
44. ФАТХУТДИНОВ, Р. А. *Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.* Москва: ИНФРА-М, 2000. 312 с.
45. МАРШАЛЛ, А. *Принципы политической экономики.* Москва: Прогресс, 1983.
46. МАЗИЛКИНА, Е. И. *Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина.* Москва: Омега-Л, 2007. 325 с.
47. МИЛЯЕВА, Л. К вопросу о комплексной оценке уровня конкурентоспособности работников промышленного предприятия / Л. Милыева, Г. Койнаш. *Человек и труд.* 2000. NR. 4. С. 80-84.
48. НЕУНЫЛОВА, О. Н. *Качество рабочей силы: оценка, динамика, резервы повышения:* дис. канд. экон. наук / О. Н. Неунылова. Самара, 2002.

CAPITOLUL IV. MARKETINGUL PERSONALULUI ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC

(autor – Rodica SLUTU)

4.1. Abordări generale ale marketingului personalului și rolul lui în managementul strategic

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, dar și în evitarea riscului. La etapa actuală a devenit foarte actual, întrucât „influențează viața fiecăruia, fiind mijlocul prin care se oferă oamenilor nivelul de trai” [11, p. 52].

Locul resurselor umane este bine preconizat în marketingul general. Astfel, în literatura de specialitate se pune tot mai mult accentul pe un alt aspect al marketingului, fiind delimitat ca *marketingul resurselor umane*.

Marketingul resurselor umane este o activitate îndreptată pe determinarea și satisfacerea necesității de personal. În ultimul timp, se răspândește abordarea de antreprenor, de piață, unde munca, condițiile de muncă, locurile de muncă sunt privite ca produse de marketing. Încă din anii '70 ai secolului trecut, companiile din Vest folosesc metodele de marketing în managementul resurselor umane [29, p. 43].

Studierea literaturii contemporane a demonstrat că o atenție deosebită se acordă marketingului în vederea conducerii personalului în întreprindere. Potrivit lui Philip Kotler, „marketingul resurselor umane reprezintă un tip al activității de conducere, orientată în vederea determinării și acoperirii necesităților cu personal la întreprindere” [12, p. 356].

Specialistul rus A. Kibanov menționează că „marketingul resurselor umane este o metodă a activității de conducere, orientată în asigurarea întreprinderii cu personalul pe termen lung [30, p. 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 cerute pe piața forței de muncă, organizarea manifestărilor în vederea satisfacerii cererii forței de muncă, intensificarea profesiilor rare pe piața forței de muncă, cercetarea necesităților resurselor umane în vederea formării profesionale, ridicării calificării angajaților, comunicarea cu agențiile ocupării forței de muncă, instituțiilor de învățământ profesional și superior, formarea imaginii de sine a întreprinderii pe piață [27, p. 312].

În același timp, specialistul V. Beleaev consideră că marketingul resurselor umane este, în sens larg, o filosofie 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 [26, p. 672].

Analizând abordările marketingului resurselor umane de către diferiți 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.

De asemenea, putem constata că autorul T. Daniko dezvăluie mai larg noțiunea de marketing al resurselor umane, concretizând aspecte de cercetare a cererii și ofertei forței de muncă, planificarea și prognozarea, cercetarea resurselor umane, în vederea formării profesionale și ridicării calificării angajaților, comunicarea întreprinderii cu mediul extern (agențiile ocupării forței de muncă, instituții de învățământ etc.), formarea imaginii întreprinderii pe piață (Best employer).

În concluzie, putem menționa că accepțiunea largă a conceptului de marketing al resurselor umane presupune legătura lui cu unul din elementele politicii întreprinderii, care se realizează prin rezolvarea unui set de sarcini ale managementului personalului (elaborarea sistemului integral, planificarea necesităților, evaluarea de afaceri, gestionarea carierei, motivarea personalului etc.). În sens restrâns, marketingul resurselor umane presupune evidențierea unei direcții înguste a funcției de personal din întreprindere. Din acest motiv, putem afirma cu certitudine că una din condițiile de bază în realizarea scopurilor întreprinderii constă în 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.

În prezent putem identifica următoarele concepte ale marketingului resurselor umane:

(1) *Conceptul formării efective a forței de muncă.* Conform acestui concept, consumatorii se orientează spre un asemenea produs – forță de muncă ieftină și accesibilă. Participanții activității de marketing se orientează spre acoperirea tuturor locurilor de muncă. Actualmente, acest fapt se explică prin capacitatea de plată mică a angajaților (salarii mici, dar și incapacitatea financiară de a achita cursurile de perfecționare).

(2) *Conceptul capitalului uman.* Conform acestui concept, consumatorii se orientează spre un „produs specific”, care, mai mult sau mai puțin, are o anumită pregătire tehnică, asigurându-și prin aceasta anumite beneficii. În acest caz, beneficiază atât angajatorii, cât și angajații. Avantajele primilor constau în cunoștințele pe care le posedă angajatul. Angajații beneficiază nu atât de pe urma perspectivelor de creștere profesională și de majorare a salariului, cât de pe urma posibilităților pe care le oferă cunoștințele lor pe piața muncii.

(3) *Conceptul promovării mărfii „forța de muncă”.* Acest concept se fundamentează pe considerentul că dacă ar fi să-i oferi consumatorului dreptul de a decide independent problema angajării unui lucrător de o anumită calificare, atunci decizia va rămâne oricum neschimbată.

(4) *Conceptul valoric.* Conform lui, creșterea valorii (prețul) forței de muncă duce la dedarea totală pentru muncă. De aici, un lucrător cu salariul mare este mai motivat de a lucra decât unul care are un salariu mai mic.

(5) *Conceptul marketingului tradițional.* Acest concept constă în faptul că atingerea scopurilor candidaților este posibilă prin crearea avantajelor concurențiale.

(6) *Conceptul preferințelor sociale.* El constă în aceea că piața impune angajatorii să modeleze salariul și condițiile de muncă în corespundere cu preferințele vânzătorilor forței de muncă. Din acest motiv, în prezent, majoritatea întreprinderilor

oferă locuri de muncă mai sigure, mai puțin dăunătoare sănătății, dar, în același timp, și mărimea salariului crește.

(7) *Conceptul alegerii consumatorului.* Acest concept include calculul veniturilor și cheltuielilor pe care le implică alegerea. Alegerea rațională presupune preferințele și gusturile consumatorului. Cu toate acestea, cei mai mulți consumatori se conduc de părerea majorității: ei vor procura acel produs nivelul și profilul de pregătire al căruia îi este cunoscut. Pentru unii dintre consumatori este caracteristic efectul „snonism-ului”, adică tendința de a se deosebi de mulțime. Acești consumatori vor proceda invers majorității consumatorilor.

(8) *Marketingul personalului,* într-o accepțiune mai îngustă, reprezintă un segment al marketingului de aprovizionare, deoarece sarcina lui de bază constă în aprovizionarea întreprinderii cu resurse umane.

(9) *Conceptul marketingului intern.* Acest concept are scopul unificării politicii de resurse umane cu marketingul de aprovizionare. Marketingul intern reprezintă influența conștientă asupra comportamentului angajaților companiei pentru maximizarea competențelor lor (în parte, în sfera prestării serviciilor) și stimularea orientării de marketing a colectivului. Putem identifica trei grupe de instrumente: mijloacele politicii de resurse umane, orientate către desfacere (asigurarea cu forță de muncă, pregătirea și gestiunea personalului); mijloacele de comunicare internă, orientate spre desfacere (mijloacele de comunicare interne individuale și colective); mijloacele externe de marketing, orientate spre personal (reclama, relațiile publice etc.). Totalitatea instrumentelor menționate au drept scop conștientizarea importanței serviciilor în rândul angajaților.

(10) *Conceptul ego-marketing-ului.* Acest concept reprezintă o abordare a auto-realizării personalității, atunci când individul, în condiții concurențiale, trebuie să determine poziția sa în societate din contul mobilizării la maxim a energiei și a spiritului de inițiativă, a calităților înnăscute, cunoștințelor dobândite etc. Marfa „forța de muncă” constituie, în cazul dat, cunoștințele, abilitățile, talentul, profesionalismul.

Pentru a crea condiții favorabile realizării lui pe piață este necesar de urmat pașii, prezentate în figura 4.1.1.

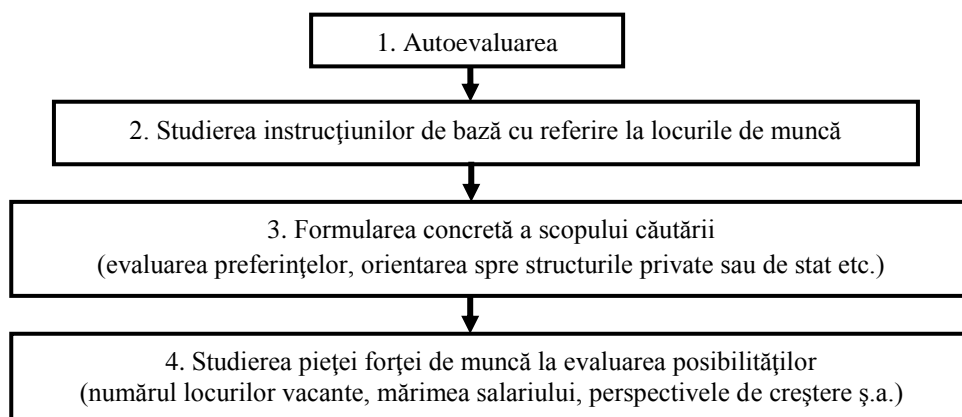


Figura 4.1.1. Etapele autorealizării individului
(elaborat de autor)

Ego-marketingul este o programă de realizare a personalității care poate fi urmată de orice individ. Pentru aceasta trebuie ca individul să manifeste inițiativă, să dea dovadă de dorință și voință și să urmeze un anumit plan de lucru. Ceea ce este cel mai important, în final, că angajatul va fi satisfăcut de faptul că este util în societate și aceasta îl va mobiliza să fie activ și în continuare [34].

Din cele menționate, putem evidenția că marketingul resurselor umane reprezintă o activitate complexă în cadrul întreprinderii, îmbinând mai multe concepte cum ar fi: capitalul uman, promovarea personalului, marketingul personalului, marketingul intern etc.

Scopul marketingului resurselor umane constă în folosirea optimală a resurselor umane prin crearea condițiilor de muncă favorabile, care crește productivitatea muncii și loialitatea angajaților.

Ținând cont de cele expuse mai sus, conceptul de marketing al resurselor umane la nivel macroeconomic se bazează pe gândirea economică, gândirea de piață, ceea ce se deosebește de conceptele tradiționale, clasice ale conducerii personalului. La nivel microeconomic, marketingul resurselor umane este o funcție a departamentului de resurse umane. Această funcție este îndreptată în depistarea și acoperirea necesității în resurse umane dintr-o întreprindere [33, p. 428].

Marketingul resurselor umane constă în deținerea informațiilor complete despre piața muncii pentru satisfacerea necesităților de personal, cât mai eficient, și atingerea obiectivelor propuse. Marketingul resurselor umane pregătește „fundamentul” pentru recrutarea finală [29, p. 54].

Metodologia generală a marketingului în domeniul resurselor umane se bazează pe teoria marketingului general. Etapele principale ale activității de marketing în domeniul resurselor umane sunt prezentate în figura de mai jos:

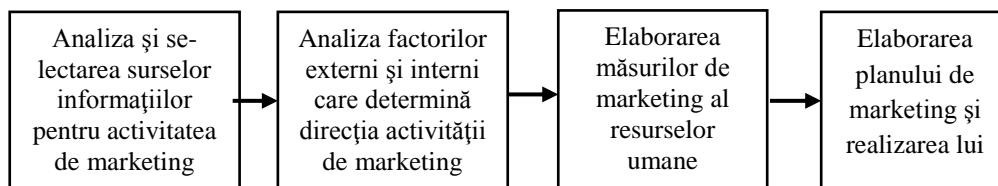


Figura 4.1.2. Schema generală a activității de marketing a resurselor umane [29]

Informațiile inițiale pentru determinarea activităților de marketing și elaborarea planului de marketing sunt furnizate de analiza factorilor externi și interni. Această analiză este punctul de plecare a activității de marketing a resurselor umane [30, p. 253].

Factorii externi prezintă condiții externe, de mediu extern, care nu pot fi influențate și modificate de întreprindere. Acești factori nu depind de activitatea întreprinderii. Analiza factorilor care provin din exterior poate elimina greșeli în folosirea tehnicilor de marketing a resurselor umane. Factorii externi care determină conținutul activităților de marketing sunt prezentați în tabelul 4.1.1 [33, p. 92].

Tabelul 4.1.1

Factorii externi în marketingul personalului

Dominarea factorului extern		Caracteristica factorului
1.	Situația pe piața muncii	Se caracterizează prin procesele demografice, economie, nivelul șomajului ș.a.m.d. Principalele elemente ale marketingului personalului sunt: cererea de resurse umane și structura cantitativă; oferta resurselor umane
2.	Tehnologii	Dezvoltarea tehnologiilor moderne modifică caracterul și conținutul muncii, la rândul lor, modifică cerințele locurilor de muncă, a pregătirii angajaților
3.	Particularitățile cerințelor sociale	Acest factor determină motivația angajaților
4.	Legislația muncii	Trebuie luate în considerare legile codului muncii, ultimele hotărâri ale Guvernului și alte acte normative care pot influența relația patron-angajat
5.	Politica în domeniul resurselor umane a firmelor concurente	Studierea formelor și metodelor marketingului resurselor umane, folosite de concurenți, este necesară în elaborarea propriei strategii în domeniul resurselor umane

Sursa: [29].

Tabelul 4.1.2

Factorii interni în marketingul personalului

Dominarea factorului intern		Caracteristica factorului
1.	Scopuri	Acest factor poate fi considerat comun pentru marketingul individual și marketingul personalului. Scopul bine definit determină direcția activității de marketing, a strategiei de marketing atât în domeniul producției, cât și al resurselor umane
2.	Resursele financiare	Analiza posibilităților întreprinderii în finanțarea activităților de recrutare, selecționare, perfecționare a resurselor umane și a altor activități în domeniul resurselor umane
3.	Potențialul resurselor umane	Depinde de tehnicile și metodele marketingului resurselor umane folosite de specialiști în resurse umane, competitivitatea și pregătirea lor, ceea ce determină, în mare măsură, succesul realizării planului de marketing în domeniul resurselor umane
4.	Surse de acoperire a necesităților de personal	Acest factor este privit ca unul intern, deoarece selectează surse de acoperire a necesităților de personal care corespund celorlalți factori interni și externi: scopurilor, tehnologiilor, resurselor financiare

Factorii interni sunt acei factori care provin din interiorul organizației și pot fi influențați de întreprindere. Factorii prezentați în tabelul 4.1.2 fac parte din factorii interni [33, p. 92].

Ca rezultat, în urma studierii factorilor interni, au fost propuse următoarele direcții de bază ale marketingului resurselor umane:

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

Determinarea cerințelor de a face în baza fișei postului a rezultatelor analizelor postului, analizei culturii organizaționale etc. Determinarea cerințelor presupune de-

terminarea criteriilor calitative obligatorii, dorite și nedorite pentru fiecare post, cărora trebuie să corespundă candidatul pentru ocuparea acestui post.

Determinarea necesităților de personal. Estimarea de personal se face în baza următoarelor abordări:

1) În baza experienței manageriale. Este tipică companiilor lucrative, în cadrul cărora managerul își întocmește singur estimările în funcție de:

- (a) cât de bine cunoaște mediul în care compania își desfășoară activitatea;
- (b) 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 [31].

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. Principalele elemente ale căilor active sunt: recrutarea personalului în 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.

Dintre căile pasive, putem menționa: publicarea anunțurilor în ziare și reviste, recrutarea candidaților ocazionali care vin în scopul angajării la întreprindere ș.a. [28].

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 cheltuielilor cu recrutarea și utilizarea ulterioară a resurselor umane. Cheltuielile de recrutare și utilizarea ulterioară au următoarea structură (figura 4.1.3).

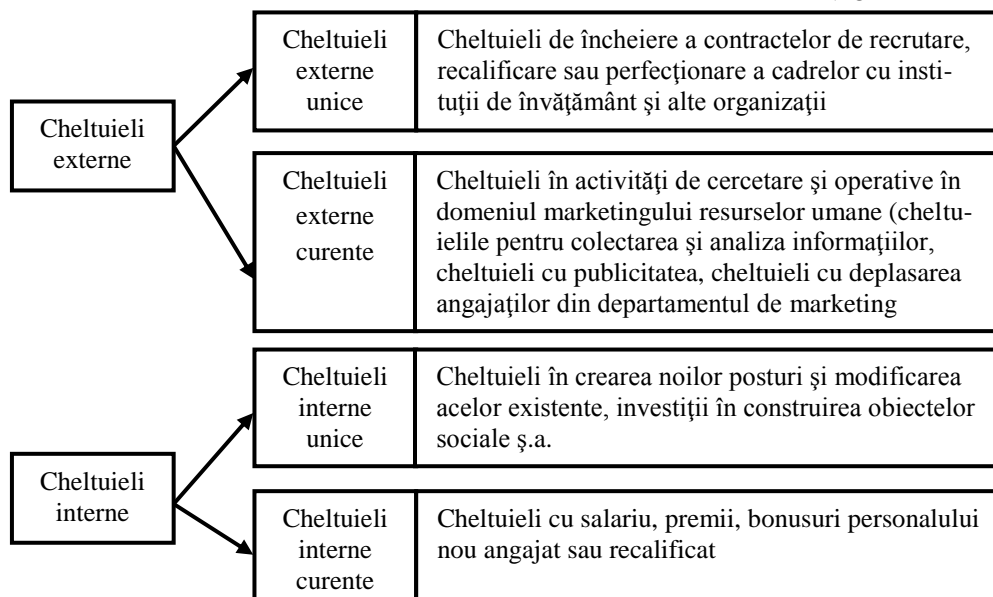


Figura 4.1.3. Structura cheltuielilor de recrutare

Așadar, studiind literatura de specialitate, putem menționa că cheltuielile ce țin de marketingul resurselor umane le regăsim în cheltuielile curente ale întreprinderii.

Analiza și selecția surselor de recrutare. Alegerea surselor de recrutare depinde de două activități de marketing:

- 1) Elaborarea cerințelor profesionale și valorificarea cheltuielilor cu recrutarea.
- 2) Valorificarea cheltuielilor cu recrutarea și folosirea ulterioară a personalului.

Etapile selectării surselor de acoperire a necesităților de personal sunt prezentate în figura 4.1.4.

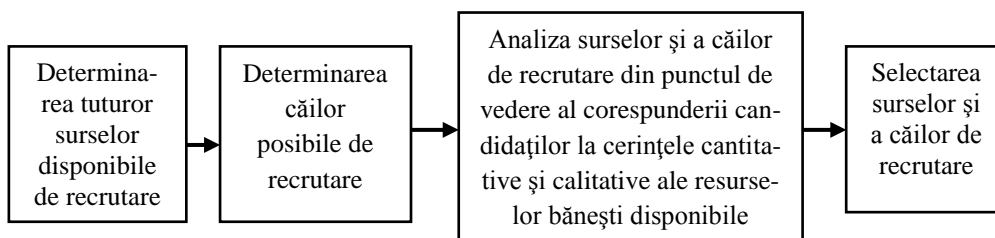


Figura 4.1.4. Etapele selectării surselor și a metodelor de recrutare [29].

Atât în teorie, cât și în practică sursele de acoperire a necesităților sunt de două tipuri: interne și externe. Sursele externe de acoperire a necesităților de personal sunt: instituții de învățământ, centre de training, agenții de recrutare, oficiile forței de muncă, asociații și reuniuni profesionale, cunoștințe și rude, piața muncii. Dintre sursele externe putem menționa: Transferarea angajaților dintr-un departament în altul cu sau fără reciclare, promovarea angajaților pe un post superior, lărgirea postului etc. [5].

Marketingul resurselor umane accentuează tehnicile de marketing, atât pentru cererea de forță de muncă, cât și pentru ofertă. Potrivit acestei accepțiuni, marketingul resurselor umane reprezintă o nouă concepție, o nouă optică, un nou mod de a gândi, relația dintre instituția publică și mediul în care acționează, un mod de creare a unei relații între cerere și ofertă. El vizează o serie de activități integrate și coordonate care includ: cercetarea, serviciul, prețul, promovarea, comunicarea, distribuția, relațiile publice și activitățile în sistemul de piață (cultură, economie etc.) activități care se adresează clientului extern și organizației interne [28].

După cum s-a menționat anterior, marketingul resurselor umane este un domeniu de o importanță vitală a activității manageriale, orientat către asigurarea pe termen lung a întreprinderii cu resurse umane. Aceste resurse formează potențialul strategic cu ajutorul căruia este posibilă realizarea scopurilor și a obiectivelor propuse de către întreprindere în ansamblu.

Marketingul resurselor umane reprezintă extinderea funcțiilor marketingului de producție în domeniul managementului resurselor umane. El include următoarele elemente:

- marketingul, ca principiu managerial de bază, orientat spre piață;
- marketingul, ca metodă sistemică de luare a deciziei;
- marketingul, ca 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, elementele de bază ale marketingului resurselor umane pot fi prezentate în felul următor [34]:

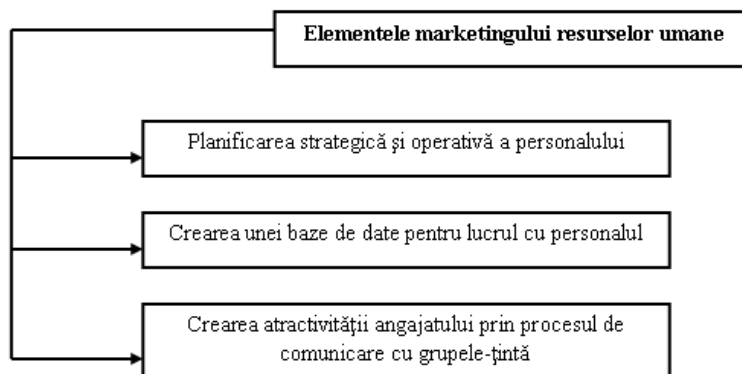


Figura 4.1.5. Elementele de bază ale marketingului resurselor umane
(Sursa: elaborat de autor)

La elaborarea sarcinilor marketingului resurselor umane se evidențiază două principii de bază [32, p. 330]:

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. Personalul (inclusiv personalul potențial) se analizează din perspectiva clienților interni și externi ai organizației. Scopul acestui marketing este optimizarea utilizării resurselor umane pe calea creării celor mai favorabile condiții ale muncii. Un alt scop important este crearea unei atitudini loiale și parteneriale a angajatului față de angajator (aici: față de firma în care lucrează). De facto, are loc procesul de vânzare a întreprinderii pentru propriii săi angajați. În concepția sa largă, marketingul resurselor umane se bazează pe gândirea de piață, fapt care îl diferențiază de conceptele tradiționale ale managementului personalului.

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 funcție de sarcinile marketingului resurselor umane se fundamentează și funcțiile lui: (1) de informare; (2) de comunicare.

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, oferta).

Funcția de comunicare a marketingului resurselor presupune toate acțiunile în vederea asigurării cu personal a întreprinderii, ridicarea 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 ridicării imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă.

Pornind de la primul principiu al sarcinilor marketingului resurselor umane, putem constata că activitatea lui este strâns legată de piață.

Piața muncii include forța de muncă, pe de o parte și locurile de muncă, pe de altă parte. Pentru o reglare de succes a conjuncturii cererii și ofertei este nevoie de metodologia marketingului. Implicarea marketingului pe piața forței de muncă presupune crearea și funcționarea unui sistem complex și efectiv de politici în vederea planificării, cercetării cererii și ofertei, promovării și stimulării, stabilirii prețului etc. Dacă managementul resurselor umane coordonează sarcinile diferitor departamente și ale celor care lucrează în aceste departamente, atunci marketingul resurselor umane reprezintă necunoașterea atractivității unui angajator pe piața forței de muncă. [32, p. 331].

Sintetizând cele expuse mai sus și ținând cont de interpretarea noțiunilor de marketing al resurselor umane, trebuie menționat faptul că marketingul resurselor umane se axează pe aspectul comunicării. În acest sens, scopul principal al marketingului resurselor umane constă în creșterea atractivității întreprinderii (angajator) pe piața forței de muncă, astfel firma mărindu-și șansele de recrutare a personalului calificat.

În accepțiunea de marketing al resurselor umane, actualii și viitorii angajați trebuie considerați 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. Importanța marketingului pe piața forței de muncă poate fi menționată prin următoarele (figura 4.1.6.).

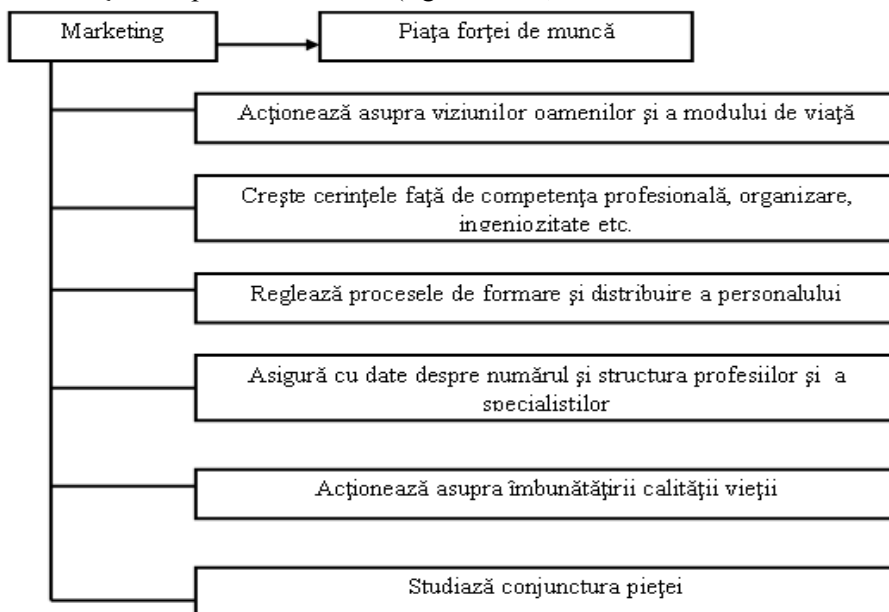


Figura 4.1.6. Rolul marketingului pe piața forței de muncă
(Sursa: elaborat de autor)

Or, 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 muncă intelectuală și nu fizică, crește modalitatea resurselor umane. Întreprinderile tind să creeze și să păstreze permanent personalul calificat în continuă dezvoltare.

Cu alte cuvinte, din punct de vedere al marketingului resurselor umane, oamenii reprezintă o sursă vitală a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și asigurarea competitivității. Bill Gats, președintele fondator al cunoscutei firmei „Microsoft”, declara în 1992: „Dacă 20 dintre cei mai buni oameni cu care eu lucrez mă părăsesc, în câteva luni nu veți mai auzi de „Microsoft”. În acest context, fără prezența efectivă a oamenilor care știu ce, când și cum trebuie făcut, e pur și simplu imposibil ca organizațiile să-și atingă obiectivele. Tocmai de aceea pe plan mondial, investițiile în acest sens sunt foarte rapide [11].

Din punctual de vedere al marketingului resurselor umane, individul pe piața forței de muncă reprezintă o marfă. Această marfă este reprezentată prin forța de muncă, adică cunoștințe, aptitudini, posibilități, talent, profesionalism și alte calități.

Studierea literaturii de specialitate a demonstrat că o atenție deosebită i se acordă delimitării mixului de marketing, care ar defini o claritate mai mare în diferențierea obiectului de studiu al marketingului resurselor umane.

În cazul abordării individului ca solicitant la un loc de muncă, acesta trebuie să dispună de un plan personal de dezvoltare, chiar a unei politici personale de marketing. Pe piața forței de muncă aceasta devine o condiție de calitate.

Tabelul 4.1.3

Aspecte de diferențiere a mixului de marketing al resurselor umane

4P	Marketing industrial	Marketingul resurselor umane
Produs (serviciu)	Proprietăți estetice, calitate, atractivitatea ambalajului etc.	<i>Individ:</i> cunoștințe, capacități, experiențe, aptitudini, posibilități, profesionalism, talent etc. <i>Întreprinderea</i> (angajator): locul de muncă, motivarea, stimularea, ergonomicitatea locului de muncă, cultura organizației
Preț	Stabilit în baza conjuncturii pieței și a particularităților de producție	<i>Individ:</i> salariul, stabilit pe piață <i>Întreprindere:</i> plata pentru lucru
Distribuire (plasament)	Alegerea canalelor de distribuție, lupta pentru locul vânzării	<i>Individ:</i> amplasarea individului <i>Întreprindere:</i> amplasarea întreprinderii
Promovarea	Aplicarea mijloacelor de promovare: TV, radio, panouri, ziare, reviste; publicitate, stimularea vânzării, marca	<i>Individ:</i> recomandări, interviuri, CV <i>Întreprindere:</i> reclama postului, imaginea firmei

Sursa: elaborat de autor

Conform definiției clasice, marketingul este un instrument economic esențial în asigurarea circulației produselor. Cei 4P clasici ai marketingului ar putea să structureze destul de bine și efortul personal de căutare a unui loc de muncă, cu diferența că niciodată un om nu trebuie tratat asemenea unui produs.

Componentele reale ținute de o persoană rămân baza tranzacției care se realizează prin angajare, în care candidatul își oferă timpul său de muncă, cunoștințele și competențele în schimbul unui venit.

Salariul negociat este și el important, pentru că trebuie să satisfacă ambele părți, atât pentru angajator, cât și pentru angajat.

Atenția acordată imaginii personale este una din componentele esențiale ale unei politici personale de marketing. Așadar, prin reclamă se vinde produsul, dar nimeni

nu ar vrea ca în spatele „ambalajului” să găsească altceva decât ceea ce se așteaptă să găsească. Astăzi a devenit aproape la fel de greu să îți păstrezi un loc de muncă, pe cât a devenit de greu să găsești un loc de muncă. Arta de a scoate în evidență punctele forte trebuie dirijată de o strategie atent concepută. Astfel, o persoană cu multă experiență se poate baza mai mult pe cunoștințele și competențele sale, punând mai puțin accent pe imagine, în timp ce un tânăr absolvent de facultate va fi mult mai atent la vizibilitatea și calitatea estetică a CV-ului său, cât și la comunicarea cu angajatorul. Creativitatea și imaginea devin condiția succesului. Un prim pas pe calea unei strategii corecte de marketing al resurselor umane este pregătirea mentală privind disponibilitatea permanentă de a accepta imprevizibilul [34].

Individul, în calitate de solicitant de un loc de muncă, trebuie să dezvolte:

- cunoștințe în domeniul managementului;
- abilități și aptitudini de căutare a informației, negociere, influență;
- calitatea caracterului de flexibilitate, încredere în sine;
- adaptabilitate la înnoire [34, p. 94].

Sistemul social de piață creează condiții favorabile de viață și activități utile tuturor membrilor societății, aceasta având loc datorită eforturilor celor mai active personalități, care-și iau responsabilitatea unui beneficiu personal, cât și al bunăstării întregii societăți.

În opinia mai multor specialiști, este util de examinat marketingul resurselor umane de pe pozițiile automarketingului. Algoritmul automarketingului este următorul:

- 1) identificarea locului de muncă;
- 2) stabilirea cerințelor față de candidat;
- 3) studierea esenței politicii cadrelor;
- 4) alegerea din posturile vacante optime;
- 5) participarea activă în diferite programe, demonstrarea tendinței de îndeplinire calitativă a sarcinii.

Automarketingul este programa unor acțiuni, diferite ale personalității, care trebuie să creeze condiții maximum favorabile pentru realizarea principalei „mărffi” posedată de individ [33, p. 94].

În cazul abordării întreprinderii ca ofertant de locuri de muncă și ca solicitant de muncitori, marketingul personalului trebuie să fie orientat spre consumatori și spre concurenți. Este important ca angajatorul să cunoască cine e concurentul întreprinderii pe piața muncii; ce loc ocupă întreruperea după preferințele alegerii; care sunt avantajele culturii corporative ale concurenților. Este important de acordat atenție propagandei interne, urmării permanente a schimbărilor pe piața muncii în scopul formării imaginii întreprinderii pe piață. Pe lângă cultura organizației, drept instrumente ale marketingului personalului sunt învățarea, motivarea angajaților.

Așadar, putem menționa că sistemul de marketing al resurselor umane trebuie să includă un complex de măsuri [20]:

- studiul necesităților pieței personalului;
- studierea mediului individului;
- găsirea nișelor de perspectivă pentru resursele umane;
- aprecierea potențialului cererii în întreprindere;
- segmentarea pieței muncii;
- stimularea personalului potențial.

În concluzie, putem menționa că scopul marketingului resurselor umane include nu numai cercetarea, ci și ajungerea la rezultatele subiecților relațiilor de piață. Ca subiecți de bază ai marketingului resurselor umane pe piața forței de muncă sunt: indivizi concreți care solicită un loc de muncă, patronii, serviciile de stat de angajare, structurile neguvernamentale de angajare, instituțiile de învățământ profesional și superior.

Rezultatul activității marketingului pe piața muncii trebuie să devină asigurarea garanției de stabilire a subiecților, iar o atare situație – continuarea relațiilor de concurență.

4.2. Marketingul intern al personalului – noi soluții în dezvoltarea competitivității întreprinderii

Întreprinderea, privită ca sistem complex și dinamic, reprezintă un grup de persoane organizat, potrivit unor cerințe economice, tehnologice, juridice și sociale care concepe și desfășoară un ansamblu de activități utile, concretizate în bunuri și servicii destinate vânzării, cu scopul obținerii unui profit cât mai mare.

Atingerea acestui scop impune identificarea și satisfacerea cerințelor clienților și corelarea activității întreprinderii cu schimbările frecvente și importante ce au devenit o regulă generală a mediului de marketing. De aceea, cunoașterea mediului și a interdependențelor mediu-întreprindere constituie o problemă de maximă importanță care-i asigură funcționalitatea rațională și, în final, creșterea competitivității pe piață [14].

Concepția de marketing a întreprinderii moderne ridică la rangul de necesitate orientarea ei atât spre exterior, cât și spre interior. Pe de o parte, întreprinderea trebuie să producă și să ofere pieței numai ceea ce se cere efectiv și, deci, se poate vinde, orientându-și astfel întreaga activitate în funcție de dorințele și necesitățile consumatorilor, iar pe de altă parte, în procesul de producție a bunurilor sau de prestare a serviciilor, nu trebuie de neglijat factorul uman – angajații întreprinderii, care îndeplinesc totalitatea sarcinilor mai mari sau mai mici.

În viziunea de marketing, rolul compartimentului de marketing sporește substanțial în cadrul organizației și, drept urmare, mediul intern de marketing devine mult mai important decât în trecut. Dar, în activitatea lor, managerii de marketing trebuie să conlucreze cu managerii celorlalte compartimente.

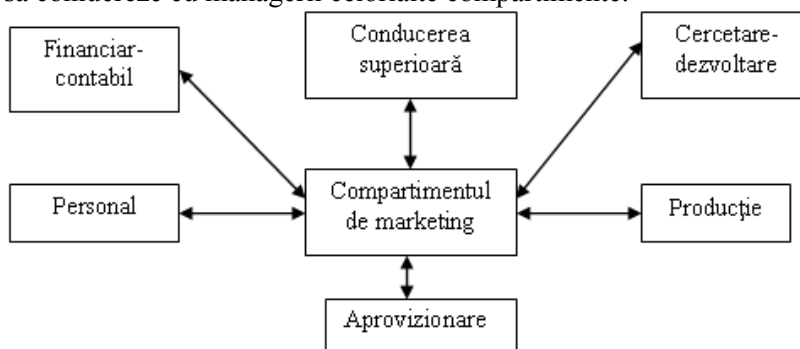


Figura 4.2.1. Interdependența compartimentului de marketing cu celelalte compartimente ale întreprinderii [25]

Evident, managerii de marketing trebuie să colaboreze cu conducerea superioară a întreprinderii, atât în elaborarea politicii de marketing, cât și în îndeplinirea ei, în așa fel încât întreprinderea să-și poată atinge obiectivul urmărit – obținerea unui

profit cât mai mare prin satisfacerea în cele mai bune condiții a cerințelor clienților și prin satisfacerea, la cel mai înalt grad, a angajaților.

Prin urmare, sunt componente ale mediului al întreprinderii: conducerea și stilul de conducere al acesteia, organizarea internă reflectată în organigramă, resursele materiale și umane și variabilele ce alcătuiesc mixul de marketing. Ele reflectă atât motivația ce stă la baza activității întreprinderii, cât și experiența sa tehnică, comercială, comunicațională, accesibilitatea la informație etc.

Marketingul intern al întreprinderii joacă un rol esențial, deoarece adoptarea unei anumite strategii și tactici în cadrul întreprinderii influențează nivelul competitivității ei pe piață.

Maniera în care se realizează conexiunea mediului intern cu mediul extern al întreprinderii se exprimă, în final, în succesul firmei.

Conceptul de marketing intern a fost semnalat în literatura de specialitate ca un nou concept prin lucrările publicate de L. Berry în SUA (1976) și C. Gronroos în Europa (1981), fiind apoi preluat și acceptat pe plan mondial ca un domeniu de cercetare în știința marketingului [35, p. 36].

Marketingul intern, potrivit autorilor menționați mai sus, reprezintă atragerea, perfecționarea și menținerea angajaților firmei în funcții care să asigure utilizarea maximă și eficientă a capacității lor de muncă. În același timp, reprezintă un sistem de motivații care să permită satisfacerea atât a necesităților material, cât și ale personalului firmei.

Există o distincție clară între marketingul intern și cel extern. Marketingul extern caracterizează publicul larg, iar marketingul intern – angajații firmei. În cadrul firmelor moderne, marketingul este omniprezent și nu numai. Managementul resurselor umane și marketingul sunt considerate domenii distincte în absolut.

În realitate însă managementul și marketingul sunt interdependente. Un top manager ar trebui să fie și specialist în marketing, iar un marketing manager ar trebui să stăpânească foarte bine managementul general. Se observă atât în teorie, cât și în practică că există o distincție clară în organigramele firmelor între marketing și resurse umane. Departamentul comercial – acolo unde există această structură – include, de obicei, departamentele de marketing și vânzări, iar departamentul de resurse umane este unul separat. Mai grav, uneori obiectivele de „marketing” ale întreprinderilor sunt, de fapt, exclusiv de vânzări, iar personalul angajat în acest departament face munca unui agent de vânzări și nu se implică deloc în activitatea de comunicare, în cercetare etc. [36, p. 171].

Noile teorii și practici de resurse umane folosesc din ce în ce mai des instrumente de marketing clasice. Legătura directă între valoarea profesională și motivația personalului, cultura organizațională și valoarea de piață a firmei este de la sine înțeleasă. Din acest motiv, trebuie să considerăm că departamentul comercial al unei firme mari ar trebui să includă, pe lângă marketing și vânzări, și compartimentul de resurse umane.

Relațiile publice folosesc instrumente de management al resurselor umane și de marketing, marketingul folosește instrumente de relații publice, managementul resurselor umane folosește instrumente de marketing, iar peste toate acestea – comunicarea ca domeniu generic se aplică, își împrumută instrumentele și tehnicile de la toate celelalte discipline.

Ar fi mai corect să abordăm aceste domenii prin prisma interdisciplinarității și relaționării directe între cele 4 domenii: comunicare, marketing, resurse umane, relații publice care îmbinate formează marketingul total al firmei.

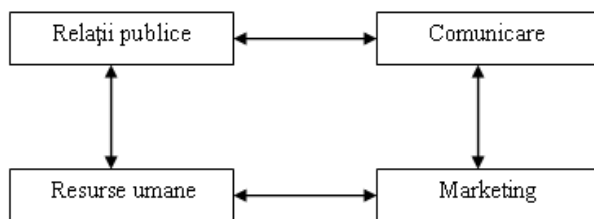


Figura 4.2.2. Interdependența dintre marketing, resurse umane, relații publice, comunicare
(elaborat de autor)

Dar pentru a putea exprima corect aceste interdependențe, nu putem face altceva decât să separăm domeniile și să le studiem distinct, făcând singuri, mai mult sau mai puțin analitic, legătura dintre toate aceste elemente.

Altfel, am încerca o abordare imposibilă sau ne-am rezuma la un singur element pe care l-am transfera tuturor disciplinelor lăsând deoparte alte elemente extrem de importante. Toți specialiștii de marketing, comunicare, resurse umane, toți autorii de cărți percep acest secol ca fiind unul al comunicării și al marketingului total. Noile teorii ale specialiștilor susțin tendința de a asimila întreaga activitate de marketing celei de comunicare. De fapt, se susține cu argumente puternice faptul că, într-adevăr, trăim în epoca comunicării, că totul devine transparent și că deși totul era considerat interdependent și acum 20 de ani, această interdependență este astăzi sesizabilă vizibilă.

Dacă, acum 15 ani, am fi afirmat că modul în care se îmbracă secretara unui director de fabrică atunci când vine la birou și felul în care ea răspunde la telefon se va reflecta în volumul vânzărilor fabricii respective s-ar fi considerat o mare exagerare. Dacă facem astăzi aceeași afirmație în cercurile de specialiști și de oameni implicați în domeniul marketingului, comunicării, resurselor umane, va fi considerată un truism.

„Marketingul este, de fapt, nu o bătălie a produselor în sine, ci o bătălie între percepțiile consumatorilor asupra produselor” [41, p. 30].

Unii autori consideră că nu mai sunt necesare separările teoretice și clasificările tipologice ale diverselor forme ale marketingului. Acum vorbim de marketing și le includem pe toate. Nu mai are sens să avem două forme distincte de marketing într-o întreprindere – marketingul intern care se referă la totalitatea activităților de marketing reflectate asupra mediului intern al firmei, angajaților, și marketingul extern care are ca principal punct de concentrare consumatorul. Acum consumatorul este un concept generic și primul consumator al produselor este chiar angajatul firmei producătoare. Dat fiind că marketingul este un concept general putem afirma că primul produs al firmei este chiar mesajul acestuia. Înainte de a fi vândut, produsul comunică vorbește celor din jur. Și primii oameni care pot auzi mesajul produsului sunt chiar angajații firmei.

Angajații sunt responsabili pentru transmiterea promisiunii mărcii, dar și garanți ai acestei promisiuni în fața consumatorilor. De aceea, comportamentul lor, stilul de a se îmbrăca, tonul vocii și alte amănunte legate de aceștia trebuie să fie în acord cu valorile exprimate de marcă.

Majoritatea oamenilor când aud vorbindu-se despre marketing se gândesc la marketingul care se focalizează pe clienți potențiali sau existenți. În esență, ei se gândesc la marketing ca la o funcție îndreptată spre mediul de afaceri extern. Dar cum rămâne cu marketingul îndreptat spre clienții interni – angajații? Marketingul intern ne pune în fața unei abordări strategice și este strâns legat de managementul resurselor umane. Efectul intern este valorificarea superioară a capitalului uman și intelectual al organizației și creșterea motivației angajaților. Există și un efect extern, vizibil, în special acolo unde angajații sunt cei care „livrează” promisiunea mărcii și dau personalitate acesteia (în servicii, de exemplu). Nu în ultimul rând, marketingul intern creează un avantaj greu de copiat [14, p. 131].

Așadar, angajații sunt persoanele care vorbesc în numele mărcii. Cu toate acestea, multe companii petrec foarte puțin timp și investesc foarte puțină atenție, puțini bani în marketingul intern. Nu prea se ține cont de nevoia ca angajații să înțeleagă marca și să o comunice mai departe în mod corect.

În multe cazuri, vânzarea mărcii în interiorul companiei este mai importantă decât vânzarea în exterior. Motivele pentru care companiile ar trebui să își asume marketingul intern sunt numeroase:

1) marketingul intern duce la creșterea loialității față de companie și a longevității în firmă;

2) angajații pot ajuta mai bine clienții când înțeleg promisiunea mărcii;

3) angajații care cred în marcă lucrează mai cu spor și mai bine.

Specialiștii în marketing identifică marketingul intern în cea mai mare parte cu domeniul specific ale managementului organizației. Așa că este necesar să ne îndreptăm interesul spre aceste domenii ale managementului general și al resurselor umane.

Așadar, concluzia evidentă ce reiese ar putea fi exprimată prin definirea marketingului intern ca fiind managementul comunicării organizaționale.

Marketingul intern reprezintă o abordare particulară a marketingului clasic.

Marketingul clasic apare ca un ansamblu de instrumente fără o nuanță organizațională și umană. Conform literaturii de specialitate, marketingul clasic apare ca o tehnică a cărei apelare se bazează pe satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților, reprezintă factorul major al performanței întreprinderii. Clientul ar reprezenta o entitate fizică lipsită de orice dimensiune afectivă, intelectuală sau psihologică, lipsită de orice dimensiune umană. În această optică, marketingul se poate dezvolta oriunde, în orice tip de organizație și orice ar face, ar fi bine.

În consecință, este nevoie de un alt marketing care să se bazeze pe câteva principii:

1. Preocuparea principală a întreprinderii trebuie să fie clientul și piața. Se știe că supraviețuirea întreprinderii depinde de capacitatea sa de adaptare la piață. Dacă știe să satisfacă nevoile pieței, întreprinderea va vinde și va câștiga; dacă nu, este condamnată. Pentru a câștiga, întreprinderea nu trebuie să acționeze având profitul său ca preocupare esențială, ci profitul clienților.

2. Clientul nu poate fi făcut să adere la oferta întreprinderii. El aderă sau nu, el alege sau nu o întreprindere. Adeziunea clientului se dobândește prin merit. În acest sens, marketingul este etic. Nu mai este vorba doar despre cunoașterea clienților, ci de recunoașterea acestora prin prisma aspirațiilor și așteptărilor. Întreprinderile nu vor mai putea face față încercărilor fără să se preocupe în viziunea lor a unei etici, a

responsabilității, în care ascultarea și deschiderea către alții, către clienți și către toți partenerii, reprezintă pietrele de temelie.

3. Comunicarea și multiplele sale tehnici sunt total ineficiente, dacă nu se bazează pe libertatea de apreciere și alegere a clienților. A comunica înseamnă a crea condiții de negociere și alegere. Pentru a înțelege aspirațiile și preocupările clienților, pentru a ajuta întreprinderea să-și atingă obiectivele economice, marketingul trebuie să asigure clienților valoarea așteptată de aceștia și cele mai bune moduri de satisfacere a nevoilor lor.

4. Marketerul este acel care se pune în serviciul pieței, este cel responsabil în fața clienților [31, p. 145].

Întreprinderea este entitatea în sânul căreia se cristalizează probleme legate de angajați, de muncă, de șomaj, de rupturi sociale și economice, de schimbare.

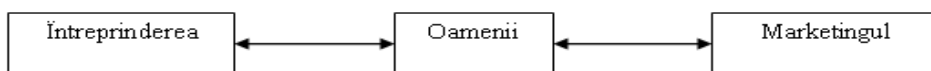


Figura 4.2.3. Interdependența dintre oameni, marketing și întreprindere

Întreprinderea este spațiul complex în care relațiile umane și relațiile de muncă își dezvăluie toate fațetele. Care sunt fundamentele acestor relații și cum se structurează ele? Pentru a răspunde la aceste întrebări este necesară revenirea la marketing și, în special, la marketingul intern, reintroducând noțiunea de piață, produs, relație comercială.

Astfel, *piața de cucerit* ar fi ansamblul colaboratorilor, totalitatea personalului întreprinderii cu caracteristicile sale (de personalitate și culturală, de experiență și cunoștințe, de competențe tehnice și umane, de responsabilități, de apartenență etc.)

Produsul de vânzare îl reprezintă însăși organizația cu identitatea și imaginea sa, cu managerii săi, cu planurile și proiectele de dezvoltare, cu modul de funcționare și organizare, cu diversitatea activităților, cu posibilitățile de dezvoltare, cu condițiile de muncă, cu climatul existent, cu produsele și serviciile sale.

Relația comercială este reprezentată de punerea de acord a cuplului om-organizație, prin cercetarea permanentă a optimizării interacțiunilor. Dacă prin marketingul extern întreprinderea viza finalitățile economice, prin marketingul intern vizează finalitățile sociale (îmbogățirea capitalului uman).

În felul acesta, marketingul intern creează condițiile unei participări reale a angajaților la viața de întreprindere. Generarea participării este scopul esențial al managementului resurselor umane, iar crearea condițiilor participării este sarcina esențială a marketingului intern.

Marketingul intern se conturează în întreprindere prin apariția și cultivarea efectelor de securizare, valorificare și de identificare.

Conform opiniei unor specialiști în domeniu, marketingului intern îi corespunde practic un efect din cele menționate anterior:

- 1) *securizarea* va fi obținută ca rezultat al fazei prime de studiere a pieței interne;
- 2) *valorizarea* va interveni în momentul comunicării strategiei întreprinderii, care va angaja elemente de progres, de îmbunătățire a imaginii, de dezvoltare cantitativă, vizând indivizii și colectivitatea (faza a doua a marketingului intern);
- 3) *identificarea* va putea fi apreciată în funcție de interesul manifestat de întregul personal de a participa activ la dezvoltarea întreprinderii, prin organizarea de noi

structuri de muncă ce vor facilita inițiativele, vor înconjura inovația bazându-se pe diferite sisteme echitabile de recunoaștere și apreciere a performanței. Este cea de a treia fază a marketingului intern și se referă la gestiunea previzională a resurselor umane [38, p. 225].

Așadar, marketingul intern reprezintă un ansamblu de metode și tehnici care, puse în practică într-o ordine dată, vor permite întreprinderii să-și sporească nivelul de performanță, deopotrivă, al clienților și al propriilor colaboratori.

Marketingul intern se derulează efectiv urmând trei faze, referindu-se la gestiunea previzională a resurselor umane și la constituirea cercurilor de calitate [25, p. 163].

Marketingul intern reprezintă un ansamblu de metode și tehnici care, înscrise într-un plan de acțiune în trei faze, vor permite întreprinderii să dispună în permanență de un capital uman capabil să-și dinamizeze propria dezvoltare.

Cele trei faze ale marketingului intern în întreprindere sunt:

1. Cunoașterea și înțelegerea pieței interne.
2. Realizarea concordanței între piața internă și piața externă.
3. Organizarea schimbării și mobilizarea oamenilor pentru a câștiga.

Aplicat în practică, marketingul intern va deveni pentru fiecare manager răspunsul cel mai realist și mai eficient la problemele de motivare și de implicare a personalului în restructurarea întreprinderii, având ca scop dezvoltarea acesteia.

Prima condiție a integrării marketingului intern în întreprindere este legată de modul în care membrii echipei de conducere înțeleg să-și exercite meseria, să conducă oamenii. Depinde de ei să accepte principiul potrivit căruia, în materie de management al resurselor umane, nimic nu poate fi impus. Orice inițiativă trebuie să țină cont de motivațiile și interesele celor care au drept sarcină să îndeplinească la termen acțiunile necesare dezvoltării.

Responsabilitatea unui manager nu constă numai în a decide singur și a impune hotărârile prin orice mijloace, ci în a face aceasta ținând cont de alții, implicându-i în luarea deciziilor. Organizarea și concretizarea marketingului intern depind de inițiativa directorului de resurse umane, care trebuie să se afle în strânsă și permanentă legătură cu directorul de marketing sau cu directorul comercial.

Într-o nouă cultură a întreprinderii, mai umanistă, funcția de marketing intern ar trebui să se afirme într-o manieră coerentă, în interiorul fiecărei discipline a întreprinderii, imperativul de bună gestiune a resurselor umane și necesitatea cercetării permanente a echilibrului relației om-organizație.

În aceste condiții este real să se confere conducerii resurselor umane responsabilitatea marketingului intern, știut fiind că în funcție de organizarea existentă, de mijloacele de care dispune întreprinderea și de profilul managerilor, această responsabilitate poate fi echitabil și armonios repartizată între alte departamente: comercial sau comunicare [38, p. 224].

Esențială este garantarea, în interiorul întreprinderii, a echilibrului între modalitatea de abordare a „consumatorului-client” pe piața externă și a „consumatorului-salarat” pe piața internă, fără a pierde din vedere faptul că sunt ușor de modificat cu acordul lor, compartimentele și așteptările celui de al doilea, decât pe cele mai extinse și, adesea, inaccesibile ale primului.

În acest moment, devine justificat să amintim cea de a doua condiție a introducerii marketingului intern în întreprindere: aceea a acceptării necesității schimbării și a

consecințelor acesteia. Așa cum am arătat mai sus, marketingul intern aparține unei culturi organizaționale diferite de majoritatea celor care animă întreprinderile actuale.

Ca orice proces managerial, *marketingul intern trebuie să fie planificat și implementat*.

Analiza situației interne și externe reprezintă punctul de plecare al procesului de planificare a marketingului intern. Scopul acestei analize este obținerea de informații asupra punctelor forte și slabe ale întreprinderii în ceea ce privește *orientarea sa spre client și spre propriul personal*. Analiza informațiilor constituie fundamentul procesului decizional de stabilire a obiectivelor și strategiilor marketingului intern. Obiectivele marketingului intern sunt stabilite pe baza analizei situaționale. Stabilirea acestor obiective reprezintă prima activitate a etapei de planificare strategică a marketingului intern. Obiectivele marketingului intern trebuie să conțină următoarele trei elemente: un anumit atribut, o scală (un indicator), un scop [2, p. 314].

În sistematizarea obiectivelor marketingului intern este necesar să se facă distincție între obiectivele externe și cele interne, pe de o parte și între obiectivele strategice și cele tactice, pe de altă parte. În viziunea profesorului Bruhn, sistemul de obiective al marketingului intern este prezentat în tabelul 4.2.4.

Tabelul 4.2.4

Sistemul de obiective al marketingului intern

Orientarea obiectivelor	Obiective interne	Obiective externe
Domeniul strategic	Conștientizarea importanței clienților	Diferențierea față de concurență
	Motivarea personalului	Atragerea de noi clienți
	Satisfacerea personalului	Comunicarea pozitivă de la om la om
	Implicarea și dezvoltarea personalului	
Domeniul tactic	Know-how salariaților	Satisfacția clienților
	Baza informațională a personalului	
	Acceptanța salariaților	Satisfacția clienților
		Comportament orientat spre clienți al personalului de contact

Sursa: Manfred Bruhn. Internes Marketing. Integration der Kunden und Mitarbeiter Orientierung. *Edition II^a, Wiesbaden, 1999*, p. 123.

Așa cum rezultă din tabelul 4.2.4 obiectivele strategice interne vizează mai ales procese de durată și adeseori mentale care privesc managementul și salariații. Obiectivele strategice externe, constituie centrul de greutate al marketingului intern. Obiectivele tactice interne se referă cel mai frecvent la indicatori de personal și de management pe termen mediu și scurt. Obiectivele tactice *externe* vizează realizarea unei percepții pozitive a clienților externi asupra calității relațiilor „prestator-client”.

După stabilirea obiectivelor, fundamentarea strategiei reprezintă a doua activitate importantă a etapei de planificare strategică a marketingului intern. Prin strategia de marketing intern se înțelege stabilirea cu caracter obligatoriu a unui plan de comportament pe termen lung. Acest plan prezintă trei dimensiuni:

1) de conținut: se concretizează toate domeniile decizionale ale marketingului intern;

2) temporală: se stabilește când și în ce ritm vor fi folosite instrumentele marketingului intern;

3) organizatorică: se stabilește în ce formă va fi operaționalizat marketingul intern în întreprinderea de servicii. În general, pot fi imaginate următoarele forme de organizare:

- crearea unui compartiment de „marketing intern”;
- lărgirea atribuțiilor compartimentului de personal sau de marketing;
- organizarea unei echipe pe proiect [28].

Segmentarea personalului este activitatea care încheie etapa de planificare strategică a marketingului intern. Prin segmentarea personalului se înțelege gruparea personalului întreprinderii în grupuri omogene, în scopul folosirii celor mai adecvate instrumente ale marketingului intern. Criteriile de segmentare demografice (vârsta, pregătirea profesională, poziția în cadrul întreprinderii etc.) și cele psihologice (obiectivele personale privind cariera, așteptările sau atitudinile salariaților etc.) sunt cele mai folosite.

O segmentare corectă și relevantă permite conducerii întreprinderii să cunoască *portofoliul de salariați* și să planifice cele mai adecvate acțiuni de marketing intern (acestea vor fi diferențiate pe fiecare segment).

Stabilirea instrumentelor marketingului intern reprezintă conținutul etapei de planificare operativă a marketingului intern [7].

Această abordare este sugestivă în demersul teoretic de analiză a conținutului marketingului intern, dar devine irelevantă în practicarea marketingului intern la nivelul întreprinderii de servicii. Operaționalizarea acestor instrumente presupune abordarea lor într-o viziune sistemică.

a) *Selecția personalului în marketingul intern*: este un instrument de management al personalului orientat în optica marketingului. Potrivit acestei optici, efortul întreprinderilor de a realiza o cotă de piață a vânzărilor cât mai mare trebuie să fie egal cu efortul de a realiza o cotă de piață a talentelor la fel de mare.

Întreprinderile performante urmăresc selecția viitorilor colaboratori nu numai după criterii profesionale, ci și după criterii de competență socială și după atitudinea solicitantului față de client. Cercetările întreprinse evidențiază faptul că managerii întreprinderilor, care vizează poziții de lideri pe piață, realizează profile ale candidaților, în funcție de așteptările clienților pentru fiecare post din structura organizatorică și utilizează aceste profile în procesul de selecție a viitorilor angajați.

În acest sens, selecția viitorilor angajați în optica marketingului intern presupune interviuarea unui număr cât mai mare de solicitanți. În cartea sa, „Clienți pentru o viață”, Sewell Carl, dealer la Cadillac, subliniază: „Dacă n-ai vorbit cu 25 de oameni, atunci nu ai căutat suficient” [11].

În ultimul timp, tot mai mulți manageri au învățat că profiturile mari se obțin mai repede atunci când lucrezi cu oameni potriviți, la locul potrivit.

b) *Comunicarea în marketingul intern*: este un instrument de management al marketingului orientat spre personal. Alegerea, perfecționarea, motivarea și păstrarea angajaților buni necesită stabilirea și dezvoltarea unei viziuni clare, care să fie adoptată de întregul personal al unei întreprinderi. Angajații trebuie să știe cum se încadrează munca lor în schema mai largă a activităților din cadrul întreprinderii, cum contribuie munca lor la dezvoltarea afacerii. Această viziune, specifică fiecărei întreprinderi, trebuie să fie comunicată angajaților cu fiecare ocazie.

Prin comunicare, întreprinderile, care practică un marketing intern performant, sunt preocupate să ofere angajaților acel ceva care să-i motiveze și să-i determine să muncească cu pasiune.

c) Pregătirea personalului pentru performanță: este un instrument de management al personalului orientat în optica marketingului. Fiecare obiectiv al marketingului intern trebuie să vizeze pregătirea angajaților pentru prestarea serviciilor fără erori.

Scopul acestei pregătiri este modificarea trăsăturilor personale cognitive (cunoștințe, aptitudini), afective (atitudini) și de comportament (comportament orientat spre client). Pregătirea personalului trebuie să aibă caracterul unui proces dinamic, desfășurat permanent și racordat la modificările intervenite în cadrul mediului întreprinderii. Personalul trebuie să învețe în mod continuu, pentru că învățarea reprezintă un element determinant al încrederii, o forță de motivare și o sursă de respect pentru sine.

Angajații întreprinderii trebuie să învețe nu numai „cum trebuie făcut”, ci și „de ce trebuie făcut”. Gama instrumentelor folosite pentru dezvoltarea personalului prin pregătire continuă se întinde de la organizarea stagiilor de formare și perfecționare până la discuții individuale cu salariații. Spre exemplu, la întreprinderile de telecomunicații Motorola, fiecare salariat este obligat să investească cel puțin cinci zile pe an în acțiuni de perfecționare profesională [12, p. 143].

În optica marketingului intern, realizarea unei dezvoltări a personalului orientată spre client trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- procesul de instruire trebuie să fie susținut de un suport informațional corespunzător;
- în procesul instruirii se recomandă utilizarea unui mix de metode de învățare;
- instruirea trebuie să fie instituționalizată;
- procesul de instruire trebuie evaluat și corectat permanent.

d) Accentuarea spiritului de echipă: este un instrument de management al marketingului orientat spre personal.

Munca în echipă ridică miza pentru performanța individuală. În același timp, dezamăgirea echipei poate avea asupra angajatului un impact negativ mai puternic decât dezamăgirea managerului. Doar puțini factori pot stimula mai puternic decât respectul colegilor de echipă.

Adevărata muncă în echipă implică indivizi, persoane, care colaborează în vederea îndeplinirii unui obiectiv comun. Colaborarea este caracterizată printr-o comunicare regulată, deschisă, onestă, printr-un spirit de înțelegere și încredere între membrii echipei și prin împărțirea responsabilității pentru rezultate.

e) Stimularea creativității și libertății decizionale: este un instrument de management al personalului orientat în optica marketingului.

Potrivit principiilor marketingului intern, conducerea exclusivă pe baza unor reguli stricte și rigide subminează încrederea angajaților în manageri, frânează dezvoltarea personalității și creativității angajaților.

f) Evaluarea și recompensarea: este un instrument de management al personalului orientat în optica marketingului. Și politica de salarizare poate fi folosită ca instrument al marketingului intern. O politică de salarizare orientată spre clientul intern se fundamentează pe doi piloni: evaluarea și recompensarea.

Fiecare angajat trebuie să știe că munca sa va fi măsurată și că merită să presteze un serviciu de calitate, fiindcă acest lucru va fi recompensat. Din păcate, multe în-

treprinderi pun accentul, în mod exclusiv, pe măsurarea rezultatului, ignorând măsurarea comportamentală.

În multe situații, întreprinderile care intenționează să recompenseze pe cei mai buni angajați adesea se concentrează, în mod exclusiv, pe recompense financiare, ignorând avantajele oferirii de recompense morale [10, p. 14].

În optica marketingului intern, un sistem eficient de recompensare presupune existența unui sistem eficient de măsurare a performanțelor. Măsurarea performanțelor permite identificarea angajaților care merită să fie recompensați și a celor care nu merită.

Așadar, putem menționa că măsurarea performanțelor unui angajat trebuie să țină cont de contribuția sa la operaționalizarea strategiei întreprinderii și la respectarea viziunii adoptate de aceasta.

Nu știm totul despre comportamentul uman, însă un lucru se știe cu siguranță: oamenii tind să facă lucrurile pentru care știu că vor fi, mai devreme sau mai târziu, recompensați. Referindu-se la acest aspect, Steve Kerr, directorul Institutului de Cercetare și Dezvoltare al General Electric, spunea: „Angajații dintr-o organizație nu tind să aibă prea des un comportament pe care liderii lor îl pretind, ci mai degrabă unul pentru care știu că vor fi recompensați”. În consecință, comportamentul care generează recompense va persista; cel care nu aduce recompense va fi îndepărtat.

4.3. Organizarea activității de marketing al personalului la întreprindere

Succesul unei organizații este condiționat de măsura în care personalul acționează unitar pentru atingerea scopurilor acesteia. Prin urmare, potențialul uman reprezintă cea mai de preț valoare din cadrul unei companii.

O dezvoltare de succes a companiei nu se poate realiza în afara unei politici de personal eficiente, deschise către inovație și schimbare, care să funcționeze în conformitate cu respectarea strictă a criteriilor etico-morale și profesionale de apreciere, de distribuire și de promovare a cadrelor.

Pentru a se dezvolta, orice companie are nevoie de o viziune clara asupra personalului său.

În vederea soluționării problemelor privind personalul, în cadrul fiecărei organizații există departamentul de resurse umane. Departamentul resurse umane aplică politicile managementul personalului. Pentru a facilita acțiunile și luarea unor decizii corecte privind personalul întreprinderii, tot mai mult, în ultimul timp, se discută despre marketingul personalului. În continuare, ne propunem o analiză a unui studiu a agenților economici din regiunea nord în vederea implementării unor aspecte a marketingului resurselor umane. Autorul a efectuat un sondaj, la care au participat 60 de organizații cu diferite forme de proprietate.

Considerăm că este rațional a împărți organizațiile participante la sondaj în două categorii și anume:

- Organizații cu numărul mediu scriptic de până la 50 angajați;
- Organizații cu numărul mediu scriptic peste 50 angajați.

Procesul de asigurare cu personal este un proces de trecere printr-o serie de filtre în urma cărora solicitanții sunt selectați în urma unor activități specifice domeniului resurselor umane care sunt desfășurate succesiv.

Conform sondajului efectuat, putem observa că întreprinderile, în special, cele mari, încep să se adapteze la mediul concurențial și conștientizează faptul că pentru a

atrage în întreprindere cele mai bune persoane trebuie să aplice simultan o multitudine de metode de recrutare a personalului. Eficiența recrutării în întreprindere depinde de reputația pe plan național sau local a întreprinderii, nivelul de salarizare aplicat, avantajele nesalariale și condițiile de muncă, siguranța locului de muncă, posibilitățile de completare a studiilor și formare profesională, perspectivele de dezvoltare a carierei etc.

Calitatea persoanelor angajate în cadrul organizației depinde, în mare măsură, de criteriile aplicate la selecția candidaților, astfel, în urma studiului realizat, putem menționa următoarele:

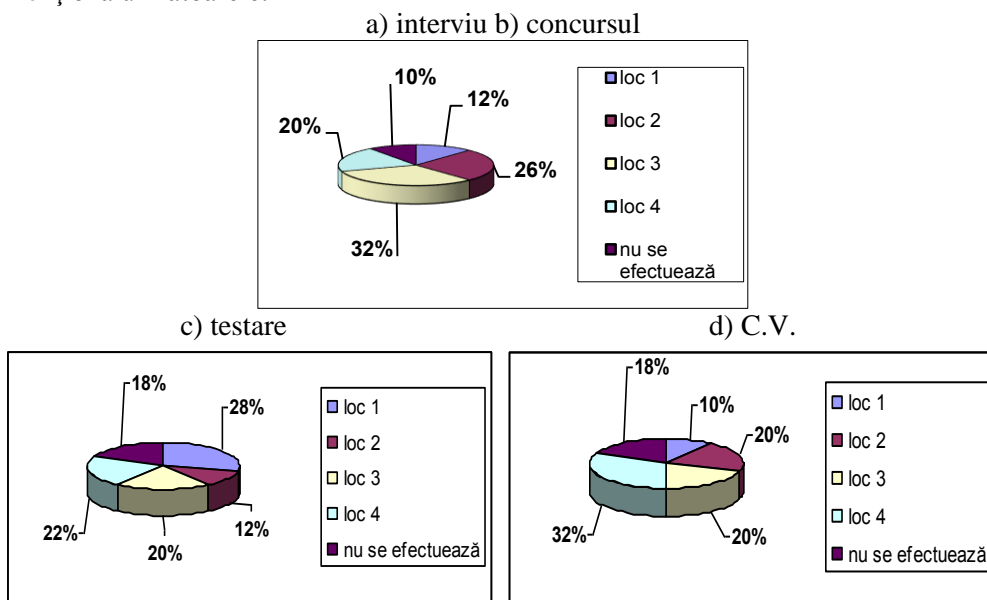


Figura 4.3.1. Criterii de selectare a personalului

În procesul de selecție a personalului, organizațiile iau în considerare nu doar studiile, dar pun accent și pe nivelul de cunoștințe profesionale. Diplomele de absolvire cu succes a studiilor sunt mai puțin relevante în ultimul timp. Acum este nevoie de un set de cunoștințe și competențe profesionale acceptate de către organizații. Bineînțeles, sunt căutate persoane cât mai bune din punct de vedere profesional, însă fixarea unui nivel prea înalt de calificare face mai dificilă atragerea de candidați și provoacă nemulțumire, atunci când aceștia constată că abilitățile lor nu sunt apreciate.

Așadar, fiecare întreprindere utilizează, în funcție de specificul activității sale și de posturile vacante, diferite instrumente de selecție a candidaților. De obicei, întreprinderile iau în calcul propria politică în acest domeniu, cultura organizațională și atitudinea managerilor superiori față de angajarea persoanelor noi.

În procesul de angajare a personalului se orientează, în special, spre persoanele cu experiență în domeniu (51,9%) și spre tineri specialiști (40,7%).

O problemă alarmantă o reprezintă și diferența mare dintre cunoștințele profesionale deținute și cele solicitate de către organizație. Decalajul semnificativ dintre cunoștințele profesionale pe care le posedă candidații și cele solicitate de organizație pentru tinerii specialiști și manageri trebuie să pună în gardă instituțiile de învățământ care se ocupă de pregătirea profesională a acestora.

Privită prin prisma marketingului, calitatea resurselor umane are un rol decisiv atât în stimularea competitivității întreprinderilor din toate sferile de activitate, cât și a menținerii competitivității instituțiilor educaționale superioare atât pe piața națională, cât și pe cea internațională.

Unul din elementele de asigurare cu personal este fluctuația cadrelor în cadrul întreprinderilor. Sondajul realizat a demonstrat că la 54% din întreprinderile chestionate fluctuația cadrelor este medie; la 18% este mare; la 14% mică și numai la 6% din întreprinderi fluctuația cadrelor este foarte mică (figura 4.3.2).

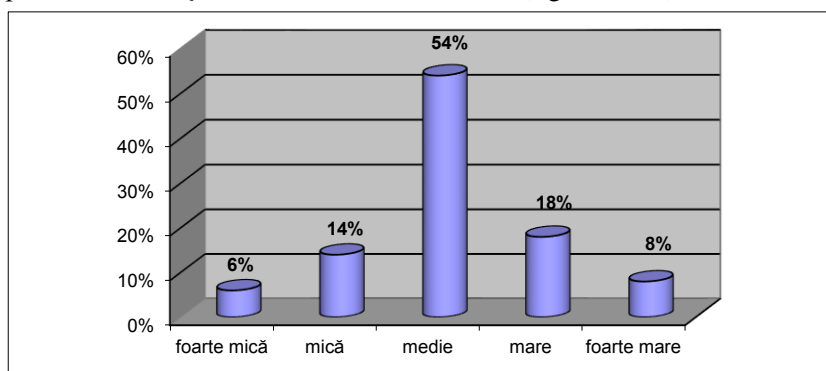


Figura 4.3.2. Nivelul de fluctuație a cadrelor la întreprindere

Situația economică în care se află întreprinderile din Republica Moldova determină apariția frecventă a unor nemulțumiri legate de fluctuația angajaților. Astfel, în condițiile unei concurențe crescânde în afaceri, pentru orice întreprindere este dificil să-și păstreze colaboratorii, fără ca aceștia să plece la alt serviciu. Succesul unei întreprinderi este determinat de găsirea metodelor noi de reținere, stimulare și dezvoltare a angajaților.

Dezvoltarea profesională a personalului întreprinderii este activitatea prin care angajații își stabilesc și realizează nevoile privind dobândirea de noi cunoștințe și aptitudini profesionale necesare avansării în carieră.

Pregătirea profesională urmată de o dezvoltare profesională continuă trebuie să constituie o prioritate atât pentru organizație, cât și pentru salariat, din dorința comună de a face performanță.

Pregătirea profesională este un proces de instruire pe parcursul căruia participanții dobândesc cunoștințe teoretice și practice necesare desfășurării activității lor prezente. Spre deosebire de pregătire, dezvoltarea profesională este un proces mai complex, având drept obiectiv însușirea cunoștințelor utile, atât în raport cu poziția actuală, cât și cu cea viitoare. Existența unor angajați care nu mai reușesc să țină pasul, pe plan profesional, cu mutațiile care au loc în modul de desfășurare a activităților din economia modernă reprezintă o problemă care preocupă tot mai multe firme. Tot mai frecvente sunt cazurile în care salariați considerați ani la rând ca eficienți pe posturile lor își îndeplinesc cu tot mai mare dificultate responsabilitățile, iar performanțele lor sunt tot mai reduse [9].

În toate domeniile de activitate, formarea și perfecționarea salariaților au devenit o cerință a perioadei în care trăim. Dacă în trecut tinerii care dobândeau o profesie reușeau, pe baza cunoștințelor obținute în timpul școlii, să o exercite pe toată durata vieții, astăzi cunoștințele se perimează foarte rapid.

În Republica Moldova, perfecționarea este percepută ca o necesitate, dar nu constituie încă o prioritate. Un program de pregătire profesională va da rezultate numai dacă se bazează pe o analiză atentă a necesităților unei organizații. Succesul programului va depinde de măsura în care se știe ce trebuie predat, de ce, pentru cine și în ce mod.

Identificarea tipului și nevoilor de pregătire profesională presupune o analiză complexă, care constă în evaluarea corectă a performanței personalului, definirea situației existente, a problemelor întreprinderii și a obiectivelor urmărite.

În urma sondajului efectuat se observă că, pentru a reduce cheltuielile întreprinderilor, instruirea profesională se desfășoară de cele mai multe ori cu forțele proprii ale întreprinderii (78%); 38% din întreprinderi organizează seminare cu invitarea specialiștilor din cadrul instituțiilor superioare de învățământ.

Pentru a putea formula o strategie adecvată în domeniul instruirii, întreprinderea are nevoie de cel puțin un specialist pentru conceperea, organizarea și conducerea activităților de instruire. De asemenea, managerii trebuie să fie dispuși să-i acorde acestuia sprijin total și să accepte metodele și procedurile necesare.

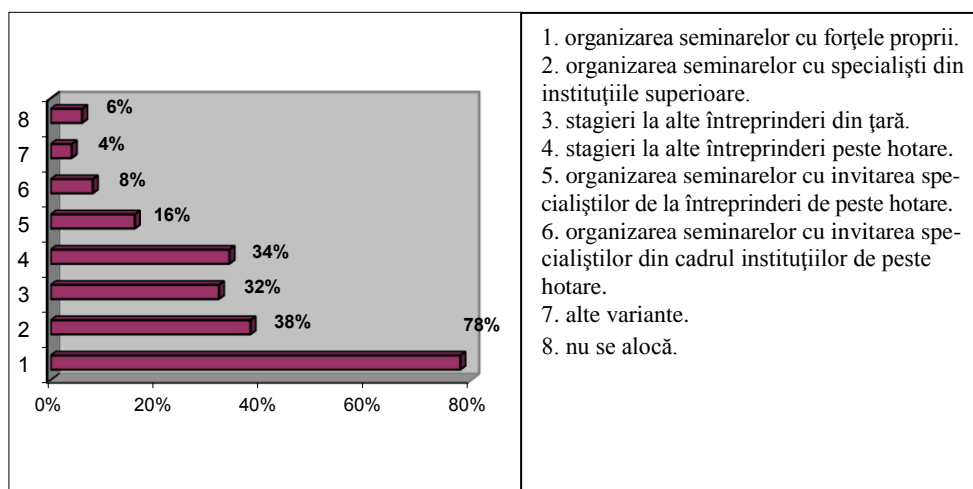


Figura 4.3.3. Modalități de perfecționare a personalului practicate de agenții economici
(elaborat de autor)

Actualmente, piața educațională în domeniul instruirii profesionale continue este în proces de formare, ceea ce nu permite să vorbim despre un nivel înalt de dezvoltare al acesteia. Fenomenul va conduce, în primul rând, la sporirea concurenței între organizațiile prestatoare de astfel de servicii, în al doilea rând, la îmbunătățirea calității serviciilor prestate. Nivelul de dezvoltare a pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue poate fi determinat și de calitatea programelor de instruire profesională, oferite de centrele specializate de instruire. Menționăm că programele de instruire profesională continuă nu întotdeauna coincid cu problemele pe care le întâlnesc agenții economici, activând în mediul concurențial. În acest caz, programele de instruire profesională trebuie să fie într-o concordanță cu cerințele și doleanțele întreprinderilor clienți, identificând, totodată, problemele cu care acestea se confruntă.

Evaluările companiilor relevă că un procent semnificativ se orientează în perfecționarea continuă a cadrelor, la alte întreprinderi peste hotare – 34%, organizarea seminarelor cu invitarea specialiștilor de la alte întreprinderi peste hotare – 16% și

organizarea seminarelor cu invitarea specialiștilor din cadrul instituțiilor de peste hotare – 8%. De obicei, acestea sunt întreprinderile mari, unde sunt angajate mai mult de 75 de persoane și colaborează direct cu întreprinderile de peste hotare prin implementarea noilor tehnologii, importarea de materii prime, materiale etc.

În concluzie, putem menționa că instruirea profesională continuă conduce la sporirea productivității muncii, la creșterea calității produselor și serviciilor oferite.

Așadar, instruirea profesională are efecte benefice asupra creșterii competitivității întreprinderilor pe piață. De aceea, managementul superior al întreprinderilor trebuie să acorde o atenție deosebită acestui subiect și să încerce să găsească posibilități de sporire a surselor financiare în această sferă de activitate, luând în considerare avantajele pe termen lung.

Instruirea angajaților are două funcții importante: utilitatea și motivarea. Teoretic, programele de pregătire contribuie la dezvoltarea cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor și comportamentului angajaților, ceea ce se reflectă în realizarea performanță a sarcinilor de lucru. Pe de altă parte, instruirea conferă oamenilor sentimentul de încredere în competențele profesionale și creșterea satisfacției în muncă. Pentru a fi eficientă, instruirea angajaților trebuie planificată și supraveghează ca o afacere. De aceea, primul demers care trebuie făcut îl constituie identificarea nevoilor de instruire la nivelul întreprinderii, departamentului, apoi al postului și după aceea al individului [7].

Practica arată că angajații trebuie să aibă o motivație puternică pentru ca învățarea să fie eficientă. Ei trebuie să înțeleagă ceea ce au de învățat, rostul pentru care trebuie să facă acest lucru. Este foarte important să identifice relevanța instruirii pentru munca și viața lor, precum și în ce fel trebuie folosite cunoștințele pe care le vor dobândi. Pentru angajați, motivația izvorăște din recunoașterea valorii personale în cadrul procesului de instruire.

Responsabilitatea asigurării cu resurse umane performante revine deopotrivă conducerii, șefului ierarhic și serviciului de resurse umane. Managementul de nivel superior are formulată strategia și politica organizației, este și cel care indică, la modul general, necesitățile de instruire. În întreprinderile mari, trebuie să existe compartimente funcționale cu atribuții speciale în domeniul formării și perfecționării profesionale a angajaților.

După cum observăm, rezultatele sondajului efectuat la întreprinderi demonstrează că foarte des pleacă la stagieri următoarele categorii de angajați: manageri de nivel superior (8%), manageri de nivel mediu (6%), manageri de nivel inferior (6%), muncitori (6%). Există mai multe cauze pentru care categoriile de angajați efectuează stagieri de perfecționare continuă cum ar fi: responsabilitatea mai mare pe care și-o asumă în cadrul întreprinderii, implementarea în cadrul întreprinderii a noilor strategii de adaptare la mediul concurențial mai dur etc.

La fel, rezultatele demonstrează că aceleași categorii de angajați sunt implicate deseori în perfecționările continue, manageri de nivel superior (34%), manageri de nivel mediu (26%), manageri de nivel inferior (16%), tehnicieni (36%).

Specialiștii consideră că orice organizație trebuie să mențină o stare de presiune continuă asupra salariaților săi pentru ca aceștia să fie motivați pentru autoperfecționare, evitându-se astfel uzura cunoștințelor. În acest scop, trebuie întreprinse următoarele acțiuni (tabelul 4.3.1)

Tabelul 4.3.1

Acțiuni în vederea stimulării dezvoltării profesionale

Nr./o	Acțiuni
1.	cunoașterea cât mai exactă a cererii de pregătire profesională și a evoluției sale;
2.	informarea celor interesați asupra posibilităților de pregătire profesională;
3.	organizarea unei evidențe clare privind pregătirea profesională a salariaților în fiecare organizație;
4.	motivarea salariaților și sprijinirea celor care doresc să-și îmbunătățească pregătirea profesională;
5.	identificarea preocupărilor pentru aplicarea celor învățate;
6.	realizarea unui control al acțiunilor de pregătire profesională;
7.	coordonarea acțiunilor de pregătire profesională continuă, fără a frâna inițiativele.

Pregătirea profesională se poate organiza sub diverse forme în cadrul firmelor, în unități specializate sau în institute de învățământ superior. Realizatorul programului va încerca să determine schimbarea în atitudinea cursanților prin utilizarea metodelor de simulare, prin interpretarea de către cursanți a unor roluri, prin studii de caz sau jocuri de întreprindere. La elaborarea proiectului programului de pregătire profesională este necesar să participe diferite compartimente, în funcție de specificul activității lor. Se vor stabili metodele de învățare, mijloacele de predare, conținutul, locul de predare și alte aspecte necesare. Orice combinație a acestor elemente poate constitui un model de perfecționare profesională. Fiecare model are o serie de avantaje și de dezavantaje de care se va ține seama în alegerea finală.

Resursele umane constituie un avantaj competitiv pentru fiecare întreprindere. Este important pentru întreprinderi să-și dezvolte capacități de a găsi, a asimila, a remunera și a păstra un capital uman, format din persoane înzestrate cu cunoștințe și competențe. Întreprinderile au nevoie de asemenea persoane, care pot să susțină evoluția unei organizații receptive atât la cerințele clienților, cât și la oportunitățile pe care le deschide dezvoltarea rapidă a tehnologiilor.

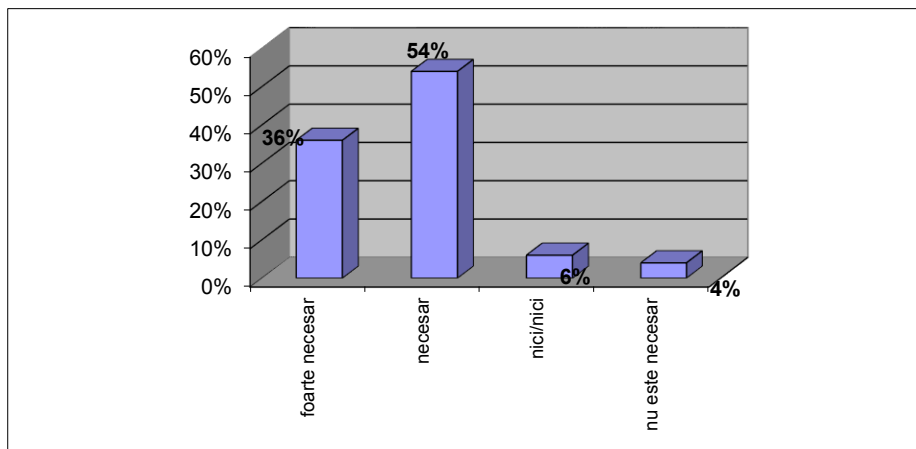


Figura 4.3.4. Necesitatea alocării surselor financiare în întreprindere pentru perfecționarea suplimentară a cadrelor

Sondajul efectuat printre agenții economici demonstrează că 36% din respondenți consideră că este foarte necesară alocarea sumelor financiare pentru perfecțio-

narea cadrelor; 54% consideră că este necesar; 6% – nici/nici și doar numai 4% consideră că nu este necesar.

Așadar, în condițiile unei concurențe dure, întreprinderile, în ultimul timp, simt rolul prioritar al resurselor umane, prin intermediul cărora pot fi realizate cele mai provocatoare strategii. Cercetătorii din domeniul respectiv în modul de activitate al întreprinderilor în care resursele umane, cunoștințele și informația generate de către capitalul uman, vor determina potențialul concurențial al acestora.

Instruirea profesională continuă conduce la sporirea productivității muncii, la creșterea calității produselor și a serviciilor oferite.

Așadar, instruirea profesională are efecte benefice asupra evoluției ulterioare a întreprinderilor. De aceea, managementul superior al întreprinderilor trebuie să acorde o atenție deosebită acestui subiect și să încerce să găsească posibilități de sporire a surselor financiare în această sferă de activitate.

Putem constata că întreprinderile acordă puțină atenție activității de evaluare a performanțelor, ceea ce este inadmisibil în condițiile economiei de piață, unde performanța este elementul care face diferența între companii și asigură competitivitatea lor în raport cu alte întreprinderi.

Resursa umană reprezintă una dintre cele mai importante resurse ce susțin o organizație.

Tocmai de aceea, unitățile economice, prin managementul resurselor umane, trebuie să aibă în vedere că oamenii trebuie prețuiți și recompensați pentru prestația lor, precum și pentru nivelul de calificare și competența la care au reușit să ajungă.

Întrucât fiecare om este diferit prin felul său de a fi, este foarte greu să mulțumim și să-i împaci pe toți răsplătindu-i la justa valoare. Diferența însă o fac următoarele elemente: gradul de inteligență, personalitatea, pregătirea, mediul în care au fost crescuți. Astfel, un angajat va fi evaluat și răsplătit la nivelul la care se află în cele menționate anterior. Gradul de inteligență poate fi evaluat prin capacitatea angajatului de a rezolva rapid și eficient o problemă dar și capacitatea de a prelucra și interpreta informații dintre cele mai diverse.

Personalitatea este caracterizată prin atitudine atât față de oameni, cât și față de mediu. Este de dorit ca un angajat să aibă o personalitate dezinvoltă și cu deschidere permanentă către lucruri noi, pentru a-și deschide orizontul de cunoaștere. Pregătirea este elementul de bază pentru ocuparea unui post în cadrul organizației. Și pentru ca pregătirea înseamnă cunoaștere ea va fi remunerată în funcție de nivelul înalt la care s-a ajuns [37, p. 123].

Conștiinciozitatea definită printr-o serie de trăsături precum: simțul datoriei, străduință, autodisciplină și atenție va fi întotdeauna observată și apreciată de către angajator, întrucât organizațiile au mare nevoie de oameni serioși, cu simț de răspundere și cu capacitatea de a-și recunoaște greșeala. Orice atitudine, comportament, greșeală, reușită, vor influența modalitatea de motivare a angajatorului asupra angajatului.

Odată cu schimbarea condițiilor de muncă influențate majoritar și primordial de criza mondială, motivarea pentru marea masă a angajatorilor a devenit mult mai facilă. Mai mult, în foarte multe cazuri aceasta nici nu mai există. Principalul factor care îi motivează acum pe angajații din Republica Moldova este păstrarea locului de muncă.

Prin efectul direct de creștere a moralului angajaților, acești factori pot fi reprezentați de:

- Salariul satisfăcător (combinația ideală între cerințele angajatului și posibilitățile financiare ale firmei);
- Atribuțiile angajatului stabilite de comun acord prin semnarea fișei postului;
- Atribuirea de noi responsabilități motivante;
- Libertate pentru angajat de a-și exprima și susține ideile;
- Recunoașterea rezultatelor și succeselor angajatului;
- Formarea profesională, participarea la seminarii și training-uri de specialitate;
- Acordarea unui pachet de bonusuri;
- Asigurarea unui mediu de muncă propice activității pe care o desfășoară angajatul.

O relație bună între colegi sau între șefi și subalterni este unul dintre cele mai dificile lucruri de stabilit și de menținut într-o societate, chiar și cu un număr restrâns de angajați.

Această problemă a dat multă bătaie de cap managerilor care se întâlnesc cu astfel de situații. Oriunde în lume este ceva utopic să conduci o instituție în care relațiile interumane să funcționeze perfect. Un prim lucru ce trebuie stabilit este ierarhia în firmă. Dacă lucrurile sunt clare de la început, atunci fiecare va ști cui să se adreseze atunci când are ceva de zis.

„Șeful” trebuie să dea dovada că deține abilități de conducere și de leader. El trebuie să cunoască nevoile subalternilor și să-i ajute în dezvoltarea profesională și în stabilirea unui echilibru între viața personală și cea profesională. Pe lângă toate acestea, cel mai important lucru este ca managerul să știe să recompenseze financiar munca depusă de un angajat. Pe de altă parte, nici angajații nu ar putea să se plângă că duc lipsă de obligații, în afara aceleia de „a-și face treaba”. Un angajat trebuie să fie conștient ca orice șef apreciază angajații de încredere, responsabili, doritori și capabili să obțină performanțe la locul de muncă. De obicei, relația șef-angajat se strică în momentul în care, atât șeful, cât și subalternul, nu-și mai respectă atribuțiile ce le revin. Cauzele pot fi multiple și nu întotdeauna fondate sau chiar verificate. Incompatibilitatea dintre personalități sau stilul de lucru poate duce și ea la apariția conflictelor la locul de muncă. Lipsa de comunicare, excesul de autoritate, rigiditatea față de propriile idei sunt motive care denaturează relația șefului cu subalternii. În același timp, lipsa de disciplină, incompetența, inconsecvența în muncă sau dorința de avansare rapidă sunt câteva dintre greșelile angajaților.

Așadar, eforturile departamentului resurselor umane trebuie să fie orientate în direcția asigurării persoanei potrivite la locul potrivit și la timpul potrivit. Pornind de aici, este legitim să ne întrebăm: „Care sunt strategiile pe care managerii ar trebui să le folosească în vederea îmbunătățirii performanțelor profesionale ale propriilor angajați?”.

4.4. Concluzii la capitolul IV

Marketingul resurselor umane este o activitate îndreptată pe determinarea și satisfacerea necesității de personal. În ultimul timp, se răspândește abordarea de antreprenor, de piață, unde munca, condițiile de muncă, locurile de muncă sunt privite ca produse de marketing. Încă din anii '70 ai secolului trecut companiile din Vest folosesc metodele de marketing în managementul resurselor umane.

Studierea literaturii contemporane a demonstrat că marketingul resurselor umane reprezintă o funcție complexă a serviciului conducerii cu personalul întreprinde-

rii, 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 cerute pe piața forței de muncă, conducerii personalului în cadrul întreprinderii. Potrivit teoreticienilor, marketingul resurselor umane reprezintă elemente ale cercetării activității de conducere, în vederea determinării și acoperirii necesităților cu personal la întreprindere.

Marketingul intern al întreprinderii joacă un rol esențial, deoarece adoptarea unei anumite strategii și tactici în cadrul întreprinderii influențează nivelul competitivității ei pe piață.

Maniera în care se realizează conexiunea mediului intern cu mediul extern al întreprinderii se exprimă, în final, în succesul firmei.

Marketingul intern reprezintă atragerea, perfecționarea și menținerea angajaților firmei în funcții care să asigure utilizarea maximă și eficientă a capacității lor de muncă. În același timp, reprezintă un sistem de motivații care să permită satisfacerea atât a necesităților material, cât și ale personalului firmei.

Marketingul intern poate fi asociat cu arta de abordare a personalului propriu ca și cum aceștia ar fi consumatori interni. De fapt, ei sunt cei care cunosc în detaliu calitățile serviciilor oferite de companie. Dacă un angajat nu este mulțumit de ceea ce face și de cum este tratat de cei pentru care lucrează, el nu va putea să ofere unui client extern servicii de calitate.

Organizarea marketingului resurselor umane la întreprinderile din regiunea nord este într-o fază incipientă, mai mult neconștientizată că se realizează. În cadrul departamentelor de resurse umane este cunoscută terminologia și aspectele de aplicare a managementului resurselor umane. Marketingul resurselor umane se manifestă prin cercetarea pieței muncii, cercetarea instrumentelor de recrutare a personalului, ținând cont de necesitățile calității forței de muncă ș.a. Așadar, putem menționa că marketingul resurselor umane atât teoretic, cât și practic, în Republica Moldova, este la o etapă mai mult de conștientizare.

Bibliografie:

1. RIES, Al.; TROUT, J. *Cele 22 de legi imuabile ale marketingului*. București: Editura Brand Builders, 2004.
2. BALAURE, V. (coord) *Marketing*. București: Editura Uranus, 2002. p.314.
3. BÎRCĂ, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: Editura A.S.E.M., 2005.
4. BOTARU, A. *Managementul resurselor umane*. Iași: Editura Sedcom Libris, 1998.
5. BURLOIU, P. *Economia muncii*. București: Editura Didactică și pedagogică, 1993.
6. BURLOIU, P. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Lumina Lex, 1997.
7. CHIȘU, V-A. *Manualul specialistului în resurse umane*. București: Casa de editură IPECSON, 2002.
8. ORNESCU, V. *Productivitatea muncii și factorul uman*, Editura Algoritm București, 2000.
9. COLEMAN, D. *Managementul resurselor umane*. The Open University, Open Business School, Centre for Open Distance Education România, 1991.
10. CETINĂ, I. *Marketingul competitiv în sectorul serviciilor*. București: Editura Teora, 2001.
11. KOTLER Ph., SAUNDERS J., ARMSTRONG G., WONG V. *Principiile marketingului – ediția europeană*. București: Editura Teora, 1998.
12. KOTLER, Ph., SAUNDERS J., ARMSTRONG G., WONG V. *Основы маркетинга*. Пер. с англ. 2-е европ. изд. М.: СПб; К.: Издательский дом Вильямс, 2000. 356 с.

13. KOTLER, Ph. *Kotler despre marketing. Cum să creăm, cum să câștigăm și cum să dominăm piețele*. București: Editura Curier Marketing, 2003.
14. DUMITRESCU, L. *Marketingul serviciilor*. Sibiu: Editura IMAGO, 1998. 131 p.
15. MOVILĂ, I. *Стратегический менеджмент как фактор эффективного формирования и реализации человеческого потенциала на предприятии*. Teza pentru conferirea titlului științific de doctor în științe economice, Chișinău, ASEM, 2007. 162 p.
16. SLUTU, R. Abordări teoretice a conținutului marketingului resurselor umane. *Strategii și politici de management în economia contemporană. Materiale conf. șt.-pr.inter.*, ediția a II-a. Chișinău: ASEM, 2013. p. 222- 226. ISBN 978-9975-75-635-8
17. SLUTU, R. Acțiuni de marketing în vederea motivării și reținerii angajaților în cadrul întreprinderilor. *Competitivitatea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale și a integrării europene. Materialele conf. șt.-practice intern*. Bălți: Presa univ. bălțeană, 2013. p. 50- 54. ISBN 978-9975-50-127-9.
18. SLUTU, R. Aspectele marketingului personalului pe piața muncii a Republicii Moldova. *Integrarea specialistului cu studii superioare pe piața muncii: aspecte naționale și internaționale. Materialele conf. șt.-pr. intern*. Bălți : Presa univ. bălțeană, 2012. p. 43-50. ISBN 978-9975-50-069-2.
19. SCHOLZ, Chr./Stein, Bechtel, R.: *Managementul capitalului uman*. Munchen, 2004 p. 129.
20. SLUTU, R. Определение потребности в персонале на предприятии. *Императивы развития общественно-экономических систем в условиях глобализации. Материалы между. научно- прак. конф.* Чернигов: Изд. ЧДІЕУ, с. 108-111. ISBN 978-966-2188-43-1.
21. SLUTU, R. Специфика образовательных услуг в условиях рыночной экономики. *Analele Institutului Umanistic Contemporan*. Chișinău: Editura Business- Elita, 2008, p. 17- 20. ISBN 978-9975-9935-1-7.
22. SLUTU, R. Importanța marketingului pe piața forței de muncă. *Analele Universității „Alecă Russo”*, a. Economie, tomul XXII. Bălți: USB „A. Russo”, 2010. p. 43-50. ISBN 978-9975-50-027-2. – ISSN 1857-095X.
23. SLUTU, R. Piața forței de muncă în Republica Moldova: realități și perspective. *Analele Universității „Alecă Russo”*, a. Economie, tomul XXI. Bălți: USB „A. Russo”, 2007. p.167-175. ISBN 978-9975-9555-9-1.
24. SLUTU, R. Сущность и значение маркетинговых концепции трудовых ресурсов. *Глобализация образования в современном мире*. Тезисы научных статей Международной научно-практической конференции. Кишинев: Institutul umanistic contemporan, 2009. p. 202-210. ISBN 978-9975-9935-8-6.
25. SLUTU, R. Marketingul intern o abordare a întreprinderilor moderne. *Premizele dezvoltării economiei naționale în contextul crizei economice*. Materialele conferinței șt.-pr. intern. Bălți: USB „A. Russo”, 2010. p.161-164. ISBN 978-9975-50-022-7
26. БЕЛЯЕВ, В.М. *Маркетинг: основы теории и практики*. Учебник. Москва: КНОРУС, 2005. 672 с.
27. ДАНЬКО, Т.Р. *Управление маркетингом*. Москва: ИНФРА-М, 2001. 312 с.
28. ИВАНЦЕВИЧ, Д.; ЛОБАНОВ, А. *Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом*. Москва: Дело, 2001.
29. КИБАНОВ, А.Я. *Управление персоналом организации*. Москва: Норма, 1998.
30. КИБАНОВ, А.Я. *Управление персоналом организации*. Учебник. – 2-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2004. 638 с.
31. РОГОЖИН, М. *Организация кадровой работы предприятия*. М.: РРЛ, 2003.
32. РУДЕЛИУС, У. и др. *Маркетинг*. М.: De-Novo, 2004. 330 p.

33. САВЕНКОВА, Т.И.; САВЕНКОВА Т.А. *Маркетинг персонала*. Москва: Изд-во Экономистъ, 2006. 428 с.
34. ТОМИЛОВ, В.В.; СЕМЕРКОВА, Л.Н. *Маркетинг рабочей силы*. <http://www.marketing.spb.ru/read/m6>
35. GRONROOS, C. *A Service Quality Model and its Marketing Implication*. European Journal of Marketing, 1984, nr. 4. p. 36-44.
36. BERRY, L., PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Competing Through Quality*. New-York: The Free Press, 1991. p.171.
37. BRUHN, M. *Internes Marketing. Integration der Kunden und Mitarbeiter Orientierung*. Edition II^a, Wiesbaden, 1999. p.123.
38. THOMAS Michael J., WAITE Norman E. *The Marketing Digest*. Oxford: Heinemann Professional Publishing, Jordan Hill, 1989. p. 225.
39. NORMAN, R. *Service Management Strategy and Leadership Service Business*. New-York: John Wiley and Sons, 1990.
40. DRUCKER, P. *The New Productivity Challenger*. Harvard Business Review, November-December 1991. p. 69-79.

CAPITOLUL V. FINANȚAREA RESURSELOR UMANE ȘI ANALIZA SALARIZĂRII PERSONALULUI

(autor – Lilia DUMBRAVANU)

5.1. Politica de personal și analiza salarizării personalului la întreprinderi

Succesul unei organizații este condiționat de măsura în care personalul acționează unitar pentru atingerea scopurilor acesteia. Prin urmare, potențialul uman reprezintă cea mai de preț valoare din cadrul unei companii.

O dezvoltare de succes a companiei nu se poate realiza în afara unei politici de personal eficiente, deschise către inovație și schimbare care să funcționeze în conformitate cu respectarea strictă a criteriilor etico-morale și profesionale de apreciere, de distribuire și de promovare a cadrelor.

În marile companii, politica de personal, de regulă, este oficial declarată în documentația corporativă. În firmele mai mici, ea există mai mult într-o formă neoficială sau în declarațiile oficiale ale conducătorului.

Atunci când vorbim despre un document scris avem în vedere enumerarea tuturor aspectelor politicii de cadre existente în întreprindere, semnat de către conducere.

În același timp, politica de personal nu constituie sensul existenței unei companii. O bună politică de personal decurge din principiile comerciale și funcționale ale instituției, reflectându-le. Doar că forma scrisă a acesteia permite o reflectare clară a viziunilor administrației, asigură îmbunătățirea interacțiunii dintre departamente și o continuitate a deciziilor de personal.

Un alt aspect al politicii de personal sunt acțiunile speciale de implicare a colaboratorilor organizației în activitățile acesteia: participarea la elaborarea planurilor de acțiune și/sau oferirea informației necesare despre hotărârile luate de către conducere etc.

Politica de personal ar putea include următoarele componente [20]:

- cum vede organizația sau ar dori să vadă propriii angajați;
- politica referitor la standardele organizaționale și factorul uman;
- politica de recompensă;
- politica de angajare;
- politica referitor la instruirea personalului și dezvoltarea carierei;
- politica stabilizării fluxului de cadre;
- politica evaluării performanței.

Comaniile trebuie să tindă către o gestiune eficientă a cadrelor, astfel acționând clar asupra productivității organizației. Aceasta presupune și grija pentru instruire, motivare și preîntâmpinarea unor probleme și dificultăți. De asemenea, este necesar ca toți angajații împuterniciți cu funcții de conducere și control să gestioneze corect personalul din subordine.

Pentru elaborarea unei politici de personal este necesară o analiză a situației existente privind resursele umane ale unității, schimbările în condițiile pieței, concurenței, precum și a productivității muncii planificate.

O politică de personal, la fel ca și o strategie organizațională, poate avea mai multe forme [20]:

- pasivă: conducerea companiei nu dispune de un program de acțiuni bine determinat în ceea ce privește angajații. Iar lucrul cu cadrele se reduce la lichidarea consecințelor negative în regim de urgență;

- reactivă: conducerea ține sub control simptomele unei stări negative în lucrul cu personalul, adică sunt analizate cauzele apariției problemelor, este oferit sprijinul adecvat;
- preventivă: organizația are o prognoză a dezvoltării organizaționale, dar nu are mijloace de influență asupra acesteia;
- activă: organizația dispune nu doar de o prognoză a dezvoltării, dar deține și mijloacele de influență.

Politica de resurse umane trebuie să fie în concordanță cu obiectivul general al strategiei companiei.

O politică de personal bine definită este capabilă să dezvolte programe anti-criză și să le dea viață, efectuând și o monitorizare a situației.

Pentru o analiză completă a politicii de cadre a oricărei organizații este necesară evidențierea criteriilor de evaluare [20]:

- 1) componența calitativă și cantitativă a personalului;
- 2) nivelul de fluctuație a cadrelor;
- 3) flexibilitatea sau elasticitatea politicii aplicate;
- 4) gradul de evidență a intereselor personalului.

Componența calitativă și cantitativă a personalului poate fi analizată în funcție de numărul de posturi disponibile și numărul de posturi efectiv ocupate în companie sau într-o subdiviziune; de calitatea realizării sarcinilor; nivelul de cunoștințe ale personalului; spectrul de competențe deținute de către angajați; gradul de utilizare a competențelor;

Nivelul fluctuației cadrelor reprezintă reacția angajaților la diverse politici sau proceduri din cadrul organizației care vine în contradicție totală sau parțială cu obiectivele personale ale angajaților. Acest nivel poate fi calculat cu ajutorul coeficientului fluctuației cadrelor, care se determină ca raportul dintre personalul ce s-a eliberat din propria inițiativă sau a fost eliberat de către administrație și numărul mediu scriptic de personal.

Cu cât acest coeficient este mai mare, cu atât mai mari sunt riscurile ce țin de un management ineficient al personalului (de exemplu: abuz de putere, sarcini inutile, regim de lucru încordat, conflicte de interese etc.), ceea ce reprezintă un eventual diagnostic și găsirea de soluții pentru stabilizarea acestui proces.

Elasticitatea politicii de personal realizată la moment, se manifestă în acțiunile întreprinse de managementul companiei vizavi de diverse procese interne și externe legate de personal. Pentru a determina elasticitatea politicii de personal, pot fi calculați așa coeficienții cum ar fi:

- *coeficientul de ieșire a cadrelor*, care se determină prin raportul dintre numărul persoanelor plecate din organizație pentru o perioadă și numărul mediu scriptic de angajați pentru aceeași perioadă;
- *coeficientul de primire a cadrelor*, care este determinat ca raportul dintre numărul persoanelor primite în organizație pentru o perioadă de timp și numărul mediu scriptic de angajați pentru aceeași perioadă;
- *coeficientul de stabilitate a cadrelor*, care se determină ca raportul dintre numărul persoanelor care s-au concediat din propria inițiativă sau din cauza încălcării disciplinei de muncă pentru perioada de raportare la suma dintre numărul mediu scriptic de lucrători ce au lucrat până la perioada de raportare și numărul de lucrători primiți la serviciu pentru perioada de raportare [20].

Un alt criteriu este *gradul de evidență a intereselor personalului*, măsura în care managementul companiei cunoaște și ține cont de interesele angajaților în procesul de elaborare și implementare a misiunii și strategiei companiei, prin intermediul realizării funcțiilor sale. Asigurarea unui grad înalt de evidență a intereselor personalului este destul de dificilă îndeosebi în companiile mari. Chiar dacă managementul resurselor umane al companiei este destul de descurcăreț în identificarea și cunoașterea acestor interese, găsierea punctului de echilibru care ar satisface 100% din interesele personalului este, practic imposibil. De aceea considerăm că un rol important în procesul dat îi revine departamentului resurse umane, care prin intermediul negocierilor poate atinge un anumit grad de satisfacere a ambelor părți, revenind periodic la modificările de rigoare [17].

În final, politica de personal a unei companii, practicile, regulile și instrucțiunile trebuie să-i asigure pe angajați că toate desemnările, promovările, salariile și alte condiții vor fi bazate pe principiul meritului. Principiul meritului presupune, fără echivocuri, avantaje datorate exclusiv performanțelor și abilităților personale ale colaboratorului. Esențial este ca fiecare angajat să simtă sigur că politicile practice de personal sunt corecte, echitabile și consistente.

Un factor important însă pentru satisfacția necesităților angajatorului sau companiilor îl reprezintă munca. Munca este activitatea conștientă și voluntară a omului depusă spre a produce bunuri. Astfel munca este creatoare de valoare, dar ea însăși nu are nici valoare și nici preț. De aici rezultă că pe piața muncii muncitorul vinde întreprinzătorului nu munca, ci forța de muncă. Deci prețul muncii muncitorului reprezintă salariul, care, conform lui Turgot și Quesnay, reprezintă suma ce asigură strictul necesar pentru existența și întreținerea familiei sale. În desfășurarea procesului de producție un rol important îl joacă forța de muncă care cu ajutorul uneltelor de muncă acționează asupra obiectelor muncii în vederea transformării în bunuri materiale. Salariu este orice recompensă sau câștig evaluat în bani, plătit angajaților de către angajator sau de organul împuternicit de acesta, temeiul contractului individual de muncă, pentru munca executată sau ce urmează a fi executată. Termenul de salariu provine de la latinescul „salarium”, care desemna, la origine, rația de sare (sale) alocată unui soldat. Ulterior, el a fost utilizat pentru a denumi prețul plătit cetățenilor liberi care îndeplineau diverse activități în folosul altor persoane. În afară de salariu, se mai utilizează termenii de retribuire a muncii, de asemenea de origine latină, precum și cel de indemnizație, echivalent al remunerării demnitarilor aleși ori altfel numiți, a magistraților.

Dacă ar fi să vorbim despre analiza personalului și a salarizării din domeniul industriei în Republica Moldova, atunci am putea preciza că nu este suficient să utilizăm un sistem sofisticat cu privire la personal și la salarizare, oricare ar fi acesta. Trebuie, înainte de toate, să definim o politică a remunerării. Sistemele și tehnicile nu vor putea niciodată să suplinească absența politicii. Interesul tot mai mare pentru o politică eficientă izvorăște din convingerea tot mai evidentă a economiștilor și a altor specialiști în direcția că remunerația este nu numai o consecință, ci și o premisă a unei activități economico-sociale eficiente. În acest sens, concluzia practică ce s-a impus pe plan mondial este că politica salarială, judicios elaborată și perfect armonizată cu politica generală din cadrul diferitor domenii de activitate atât socială, cât și economică este de natură să stimuleze creșterea eficienței economice mai mult decât să o afecteze.

Prin urmare, o politică eficientă în domeniul salarizării este necesară, în primul rând, să se înscrie în politica de ansamblu și să răspundă, pe de o parte, cerințelor generale, obiective ale creșterii eficienței activității desfășurate, iar, pe de altă parte, să asigure accentuarea cointeresării salariaților nu numai pentru realizarea de performanțe individuale, ci îndeosebi pentru un aport sporit la performanța globală a țării pe termen mediu sau lung. De asemenea, astăzi, în multe țări ale lumii, dezvoltarea managementului resurselor umane trece printr-o profundă schimbare, în conformitate cu strategiile în domeniul salarizării, care servesc drept fundament pentru elaborarea politicilor salariale, private în general, ca instrumente specifice, operaționale de realizare a obiectivelor strategice. Politicile salariale constituie din acest punct de vedere, un ansamblu de decizii de acțiune direcționale privind obiectivele acestora.

Dezvoltarea unei politici salariale sau abordarea pe baze științifice a acesteia este o activitate complexă care impune luarea în considerare a tuturor laturilor de esență ale salariului, a sarcinilor și funcțiilor de bază ale acestuia, a corelațiilor acestuia cu cele mai diferite variabile economice și sociale, precum și a implicațiilor acestora asupra tuturor intereselor, de cele mai multe ori divergențe ale agenților economici.

Dacă, de exemplu, analizăm personalul în cadrul industriei în perioada 2001-2008, putem menționa despre faptul că cota pe care o deținea industria din totalul repartizării populației pe activități economice practice nu varia. În 2001 aceasta constituia 165 sau 11%, iar în 2008 – reprezenta 163, adică micșorat cu 2 persoane sau, dacă am exprima în valori procentuale, aceasta ar constitui 13%, datorită faptului că s-a mărit odată cu pierderea procentajului înregistrat de celelalte activități economice. În perioadele viitoare, treptat, aceste înregistrări se modifică esențial, fapt despre care vom relata ulterior în conținutul aceluiași capitol.

Elaborarea oricărui sistem de salarizare trebuie să aibă în vedere următoarele principii generale luate în considerație simultan pentru a satisface toate părțile interesate în raporturile de muncă:

- a) formarea salariului este supusă mecanismelor pieței muncii și implicării agenților economico-sociali;
- b) principiul negocierii salariului;
- c) principiul existenței sau fixării salariilor minime;
- d) la munca egală salarii egale;
- e) principiul salarizării după cantitatea muncii;
- f) principiul salarizării în funcție de nivelul de calificare profesională;
- g) principiul salarizării după calitatea muncii;
- h) principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă;
- i) principiul liberalizării salariilor;
- j) caracterul confidențial al salariului.

Pentru posesorul de forță de muncă, pentru angajat, salariul reprezintă venit, care este principalul mijloc de existență a sa și a familiei sale, iar reacția acestuia va fi de a încerca să maximizeze salariul nu numai pentru a obține un minim de subzistență, ci de a obține o remunerare cât mai mare. De aceea, politicile salariale nu trebuie să neglijeze nevoile și scopurile fundamentale ale oamenilor, salariul fiind un mijloc de a satisface nu numai necesitățile fizice și biologice de bază ale angajaților, ci și un mijloc de a satisface nevoile sociale și personale ale acestora. Acest lucru are loc cu atât mai mult cu cât indivizii intră în organizații cu speranța satisfacerii nevoi-

lor lor personale. Organizațiile au obiectivul lor, însă esențialul pentru atingerea acestora constă în a ști să câștige serviciile angajaților, să-i motiveze pentru nivele înalte de performanță, asigurându-se astfel că aceștia vor continua să-și îndeplinească obligațiile lor față de organizație.

Aceasta este, de fapt, o problemă a organizațiilor care țin de managementul resurselor umane și care constă în a reduce diferențele între nevoile organizației și nevoile angajaților, acceptând nevoile acestora din urmă și utilizându-se pentru a stimula participarea și performanța lor. În acest context, o cerință deosebit de importantă de care trebuie să țină seama politica salarială o constituie asigurarea cadrului necesar pentru ca o parte echilibrată din valoarea nou creată să revină angajaților, deoarece exagerarea dintr-o direcție sau alta poate avea efecte nedorite atât în ceea ce privește eficiența activității desfășurate, cât și asigurarea caracterului stimulat al salariului. În ceea ce privește puterea sau autoritatea publică, aceasta privește salariul, atât sub aspect economic, cât și social, atât de pe poziția pieței muncii, cât și a instituțiilor existente, de pe poziția echilibrelor economice și a echilibrelor sociale.

Prin urmare, contradicțiile și dezacordurile generate de interesele divergente ale agenților economici, care sunt sursa dereglărilor în cadrul organizațiilor, reclamă dezvoltarea unor asemenea politici salariale care să determine aderarea angajaților la organizație, și care să permită accentuarea cointeresării acestora, stimularea și motivarea lor, îndeosebi pentru un aport sporit la performanța globală a țării pe termen mediu sau lung. Aceasta înseamnă că politica salarială trebuie, printre altele, să fie rezultatul și, totodată, să asigure concentrarea intereselor agenților economici, ale partenerilor sociali atât sub aspectul recompensării participării la muncă, cât și al realizării obiectivelor generale ale organizației.

Există un salariu minim care poate fi achitat angajaților, stabilit prin Hotărârea Guvernului. El diferă în funcție de calificarea angajaților.

Republica Moldova este pe ultima poziție privind salariul minim (circa 37 euro) comparativ cu statele din UE, potrivit datelor Eurostat. Or, salariul minim din Republica Moldova a rămas neschimbat din 2009.

În ce privește statele vecine, salariul minim din Ucraina este practic dublu față de cel din Republica Moldova și constituie 108 euro. Iar în Federația Rusă și Belarus acesta este de 129 euro și, respectiv, 122 euro.

La polul opus al clasamentului, cu cele mai ridicate salarii minime sunt Luxemburg – 1874 euro, care este de peste 50 de ori mai mare față de Republica Moldova. În Belgia, Olanda, Irlanda, Franța și Marea Britanie salariul minim este de 1024-1359 euro, lunar. În timp ce în Polonia, Ungaria, Slovacia, Estonia, Cehia și Lituania sunt cele mai mici salarii la nivelul statelor din UE, de 377-287 euro lunar.

Deocamdată, mai multe state din UE nu au reglementat prin legislație salariul minim lunar atribuit angajaților. De exemplu, în Germania, Italia, Norvegia și Austria cuantumul salariului minim lipsește, de aceea mărimea acestuia diferă în țările respective.

Conform legislației moldovenești, pentru angajații care nu au nici o calificare (nu au studii profesionale sau universitare, nu au trecut cursuri de calificare) și prestează muncă necalificată, salariul minim este stabilit prin hotărâre privind stabilirea cuantumului salariului minim pe țară și constituie 800 lei lunar pentru un program complet de lucru de 169 ore (în medie pe lună), ceea ce reprezintă 4,73 lei pe oră.

Prevederile acestei hotărâri se răsfrâng și asupra stabilirii salariului minim în organizațiile bugetare.

Potrivit hotărârii de guvern pentru angajații calificați (începând cu gradul I de calificare), quantumul salariului minim era stabilit până acum prin Hotărârea Guvernului cu privire la salariul tarifar pentru categoria I de calificare a angajaților din unitățile cu autonomie financiară și quantumul sporului de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile. Însă începând cu 2010 a intrat în vigoare Convenția colectivă (nivel național) Quantumul minim garantat al salariului în sectorul real. Conform acestei convenții, începând cu 1 februarie 2010, quantumul minim garantat al salariului în sectorul real (la întreprinderi, organizații, instituții cu autonomie financiară, indiferent de tipul de proprietate și forma de organizare juridică), constituie 7,69 lei pe oră sau 1300 lei pe lună.

Prin derogare de la regula generală, pentru personalul de bază din unitățile ramurii agriculturii și silviculturii, quantumul minim garantat al salariului, până la următoarea modificare, constituie 90% din mărimea nominală (5,86 lei pe oră sau 990 lei pe lună), iar pentru personalul auxiliar din aceste ramuri salariul de bază se determină în quantum de cel puțin 3,55 lei pe oră sau de cel puțin 600 lei pe lună.

În cazul aplicării de către unități a sistemului tarifar de salarizare, quantumul minim garantat al salariului în sectorul real servește drept bază pentru negocierea și stabilirea în convențiile colective la nivel de ramură sau în contractele colective de muncă la nivel de unitate a salariului tarifar pentru categoria I de calificare, iar în cazul aplicării sistemului netarifar de salarizare – drept limită minimă a salariului, pentru diferențierea nivelului de salarizare pe categorii de angajați.

„La încheierea contractului de muncă cu angajatul, se poate stabili un program incomplet de muncă (specificat în contractul individual de muncă), spre exemplu, de 2,3,4 ore lucrătoare pe zi, în loc de 8 ore (program complet)”, se mai menționează în hotărârea de guvern.

Salariul minim care va putea fi achitat *salariatului calificat* în aceste cazuri va fi respectiv de 325 ($169 / 8 * 2 * 7,69$); 487,35 și 650 lei lunar.

Respectiv, *salariul minim* care va putea fi achitat *salariatului necalificat* în aceste cazuri va fi de 150 ($169 / 8 * 2 * 3,55$); 225 și 300 lei lunar.

În condițiile în care salariul minim pe țară constituie 600 de lei lunar pentru un angajat, iar minimul de existență este de 1507,3 lei, fiind în creștere cu 2,3%, acesta nu acoperă nici jumătate din necesarul minimului de cheltuieli. Cea mai mare parte a cheltuielilor este destinată acoperirii necesarului de consum alimentar – 42%. Pentru întreținerea locuinței o persoană, în medie, a alocat 19% din cheltuielile totale de consum (- 0,7 puncte procentuale), iar pentru îmbrăcăminte și încălțăminte – 10,3% (+ 0,1 puncte procentuale). Celelalte cheltuieli au fost direcționate pentru serviciile de sănătate (6,5% față de 5,2% în trimestrul III, conform datelor din anul 2011), transport (4,3% față de 5,2%), comunicații (4,3% față de 4,1%), dotarea locuinței (4,1% față de 4,4%), învățământ – 1,0% (nivelul anului precedent).

Potrivit datelor statistice, minimul de existență a constituit în trimestrul trei al anului 2012, în medie pe o persoană, 1456,9 lei, fiind în creștere față de trimestrul III, 2011. Majorarea minimului de existență este determinată preponderent de creșterea prețurilor, în special la produse alimentare. Pe medii de reședință, minimul de existență se caracterizează prin valori mai mari pentru mediul urban – 1563,9 lei sau

cu 13,3% mai mult comparativ cu mediul rural – 1380,3 lei. Pe categorii de populație, valoarea maximă a minimumului de existență revine populației în vârstă aptă de muncă – 1531,9 lei și în special bărbaților – 1614,9 lei.

Pentru pensionari, minimumul de existență a constituit 1259,5 lei și reprezintă 86,5% din valoarea medie pentru totalul populației. În același timp, valoarea medie a pensiei lunare stabilite la 1 octombrie 2012 a constituit 957,9 lei sau cu 9,6% mai mult comparativ cu aceeași perioadă a anului precedent. Respectiv, pensia medie reprezintă 76,1% din valoarea medie a minimumului de existență pentru pensionari, comparativ cu 72,4% în trimestrul III, 2011.

Dacă ne referim la copii, atunci minimumul de existență pentru aceștia constituie în medie 1364,3 lei lunar, cu o diferențiere a acestui indicator în funcție de vârsta copilului, de la 577,4 lei pentru un copil în vârstă de până la un an și 1528,5 lei pentru un copil de 7-16 ani.

În continuare pot fi aduse date concrete referitoare la starea actuală în domeniul salarizării și angajării forței de muncă în Republica Moldova (tabelul 5.1.1 – 5.1.2 – 5.1.3).

Tabelul 5.1.1

Câștigul salarial mediu după activități economice pe luni în Republica Moldova, total pe activități, 2013 – ianuarie 2014

Luna	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie	Ianuarie 2014
Suma, lei	3 413,8	3 380,1	3 638,7	3 739,7	3 758,5	3 859,0	3 777,4

Sursa: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, 2014, <http://statbank.statistica.md/>

După cum se observă în tabelul de mai sus, în primele trimestre ale anului 2013 se înregistrează o evoluție a creșterii salariului mediu după activități, de la 3413,8 lei pînă la 3859,0 lei și o modificare de +445,2 lei.

Tabelul 5.1.2

Evoluția salariului mediu în Republica Moldova, după indicatori pe ani, unitatea de măsură – lei

Indicatori	Anul	Media anuală
Salariul mediu nominal	2009	2 747,6
	2010	2 971,7
	2011	3 193,9
	2012	3 477,7
	2013	3 765,1
	2014 (ianuarie)	3 777,4
Salariul mediu nominal în sectorul bugetar	2009	2 406,5
	2010	2 552,5
	2011	2 860,2
	2012	3 210,2
	2013	3 317,2
	2014 (ianuarie)	3 380,8
Salariul mediu nominal în sectorul real	2009	2 944,4
	2010	3 210,9
	2011	3 345,5
	2012	3 600,0
	2013	3 948,6
	2014 (ianuarie)	3 949,5

Sursa: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, 2014, <http://statbank.statistica.md/>

Conform informației furnizate de Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, în luna ianuarie 2014, câștigul salarial mediu nominal brut a fost de 3777,4 lei, înregistrând o creștere cu 10,2% față de luna ianuarie 2013.

În sfera bugetară, câștigul salarial mediu a constituit în luna ianuarie curent 3380,8 lei (+12,8% față de ianuarie 2013). În sectorul economic (real), câștigul salarial a înregistrat 3949,5 lei (+9,3% față de ianuarie 2013) [7].

Indicele câștigului salarial real pentru luna ianuarie 2014 față de luna ianuarie 2013 (calculat ca raport între indicele câștigului salarial nominal brut și indicele prețurilor de consum) a fost de 104,9%.

Tabelul 5.1.3

**Câștigul salarial mediu nominal brut în Republica Moldova, ianuarie 2014,
pe activități economice**

Activități economice	Ianuarie 2014, lei
Agricultura, silvicultura și pescuitul	2 345,9
Industrie, total	4 072,7
Industria extractivă	3 353,1
Industria prelucrătoare	3 693,7
Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat	6 489,4
Distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare	3 966,8
Construcții	3 938,7
Comerț cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor	3 282,4
Transport și depozitare	3 662,4
Activități de cazare și alimentație publică	2 625,2
Informații și comunicații	7 641,0
Activități financiare și de asigurări	7 045,2
Tranzacții imobiliare	3 630,4
Activități profesionale, științifice și tehnice	5 223,6
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	3 019,3
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	4 911,7
Învățământ	2 956,8
Sănătate și asistența socială	3 460,6
Arta, activități de recreere și de agrement	2 567,7
Alte activități de servicii	5 376,2
Total pe activități	3 777,4

Sursa: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, Marți, 21 august 2013, <http://statbank.statistica.md/>

Indicele câștigului salarial real pentru luna iunie 2013 față de luna iunie 2012 (calculat ca raport între indicele câștigului salarial nominal brut și indicele prețurilor de consum) a fost de 93,5%.

Anume acesta a fost și rămâne a fi factorul determinant ce influențează plecarea sau emigrarea forței de muncă peste hotarele țării.

Începând cu anul 2000 emigrarea forței de muncă a devenit un factor definitiv al modelului de dezvoltare moldovenesc. Deși a servit la ieșirea țării din sărăcie, du-

rabilitatea acestui factor de creștere economică este îndoielnică. Mai mult decât atât, fenomenul emigraționist este asociat cu „scurgerea creierelor” și a forței de muncă de înaltă calificare, inclusiv a cercetărilor științifice. Fenomenul de emigrare cuprinde, în special, cetățenii cei mai activi economic și mai capabili să-și asume riscuri de lansare a afacerilor inovatoare. Aceasta reduce atât potențialul de generare a inovațiilor, cât și capacitatea societății de a le absorbi și utiliza [2, p. 19].

În conformitate cu datele statistice înregistrate de Biroul Național de Statistică, în trimestrul I al anului 2013 populația economic activă (populația ocupată plus șomerii) a Republicii Moldova a constituit 1121,0 mii persoane, fiind în creștere cu 1,6% (17,3 mii) față de trimestrul I al anului 2012. Structura populației active s-a modificat după cum urmează: ponderea populației ocupate s-a micșorat de la 92,8% la 91,9%, iar ponderea șomerilor a crescut de la 7,2% la 8,1%.

Disparități importante pe sexe și medii în cadrul persoanelor economic active nu s-au înregistrat: ponderea bărbaților (50,2%) a depășit puțin ponderea femeilor (49,8%), iar ponderea persoanelor economic active din mediul rural a fost mai mică față de cea a populației active din mediul urban: respectiv 48,3% și 51,7%.

Rata de activitate a populației de 15 ani și peste (proporția populației active de 15 ani și peste în populația totală în vârstă de 15 ani și peste) a constituit 37,5%, fiind în creștere nesemnificativă față de nivelul înregistrat în trimestrul respectiv al anului precedent (37,0%). Acest indicator a atins valori mai înalte în rândul bărbaților – 39,7%, în comparație cu rata estimată pentru femei – 35,6%. Ratele de activitate pe medii au înregistrat următoarele valori: 45,8% în mediul urban și 31,5% în mediul rural. În categoria de vârstă 15-29 ani acest indicator a avut valoarea 29,0%, iar în categoria 15-64 ani (vârstă de muncă în țările Uniunii Europene conform metodologiei Eurostat) – 42,0%, crescând cu 0,7 puncte procentuale față de nivelul trimestrului I al anului 2012. Rata de activitate a populației în vârstă de muncă (16-56 ani pentru femei și 16-61 ani pentru bărbați) a fost de 44,7% (figura 5.1.1).

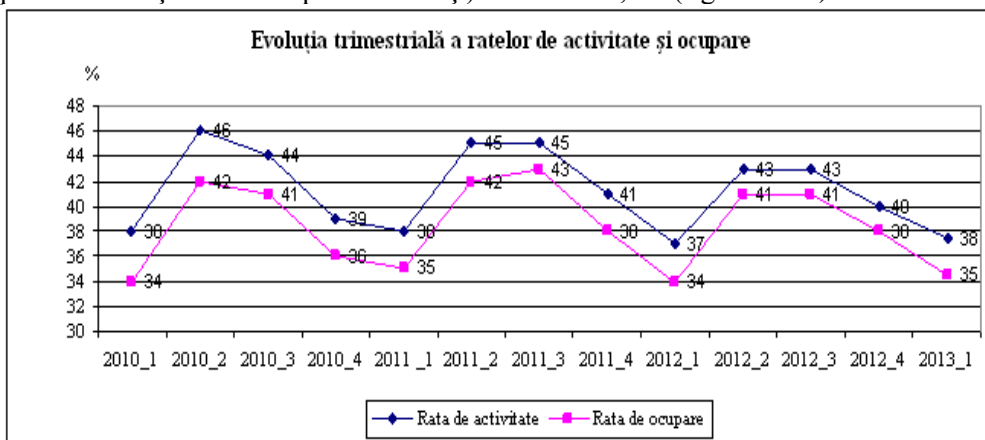


Figura 5.1.1 Evoluția trimestrială a ratelor de activitate și ocupare a populației în Republica Moldova

Sursa: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, Marți, 21 august 2013, <http://statbank.statistica.md/>

Populația ocupată a constituit 1030,2 mii persoane, crescând cu 0,6% față de trimestrul I, 2012. Ca și în cazul populației economic active, nu au fost înregistrate

disparități pe sexe (50,9% femei și 49,1% bărbați). Aceeași situație s-a înregistrat și în repartiția pe medii (51,6% mediul urban și 48,4% mediul rural).

Rata de ocupare a populației de 15 ani și peste (proporția persoanelor ocupate în vârstă de 15 ani și peste față de populația totală din aceeași categorie de vârstă) a fost de 34,5%, înregistrând o creștere de 0,2 p.p. în comparație cu trimestrul I, 2012. La bărbați ea a fost mai înaltă (35,7%) în comparație cu femeile – 33,4%. În distribuția pe medii de reședință, rata de ocupare a avut valoarea 42,0% în mediul urban și 29,0% în mediul rural. Rata de ocupare a populației în vârstă de muncă (16 - 56/61 ani) a fost de 40,9%, a populației în vârstă de 15-64 ani – 38,5% și în categoria de vârstă 15-29 ani acest indicator a avut valoarea 25,2%.

În distribuția după *activitățile din economia națională* se constată că în *sectorul agricol* au activat 204,5 mii persoane (19,9% din totalul persoanelor ocupate). Față de trimestrul I al anului 2012 numărul populației ocupate în agricultură a scăzut cu 2,9 mii sau cu 1,4%.

În *activitățile non-agricole* numărul persoanelor ocupate a fost de 825,7 mii, în creștere cu 9,3 mii sau cu 1,1% față de trimestrul I al anului 2012. Ponderea persoanelor ocupate în *industrie* a constituit 13,5% (15,0% în 2012) și în *construcții*, respectiv, 5,0% (4,7% în 2012). Numărul persoanelor ocupate în industrie a scăzut cu 9,5%, în construcții, a crescut cu 7,4% față de nivelul anului precedent.

În sectorul *servicii* au activat 61,7% din totalul persoanelor ocupate, această pondere crescând cu 1,6 puncte procentuale față de trimestrul I al anului 2012. Numărul absolut al persoanelor ocupate în sectorul serviciilor a crescut cu 20,3 mii.

Conform repartizării după *forme de proprietate* 69,2% din populație a fost ocupată în unități cu forma de proprietate privată, 30,8% – cu cea publică.

Structura populației ocupate după *statutul profesional* relevă că numărul salariaților a constituit 76,8% din total.

În *sectorul informal* au lucrat 12,0% din totalul persoanelor ocupate în economie, iar 24,8% au avut un *loc de muncă informal*. Din numărul persoanelor ocupate informal, salariații au alcătuit 25,4%, totodată, 8,2% din totalul salariaților aveau un loc de muncă informal.

Numărul *persoanelor subocupate (persoane care au un loc de muncă, însă lucrează involuntar, lucrează mai puțin de 40 ore pe săptămână în timpul perioadei de referință, totodată, doresc și sunt disponibile să lucreze ore suplimentare)* a fost de 89,0 mii, ceea ce reprezintă 8,6% din totalul persoanelor ocupate. Numărul persoanelor din această categorie a crescut cu 6,5% în comparație cu trimestrul I al anului 2012.

Numărul șomerilor, estimat conform metodologiei Biroului Internațional al Muncii a fost de 90,8 mii, fiind cu 11,0 mii mai mare față de trimestrul I al anului 2012. Șomajul a afectat într-o proporție mai mare bărbații – 63,4% din totalul numărului de șomeri, la fel și persoanele din mediul urban – 52,5% (figura 5.1.2).

Rata șomajului (proporția șomerilor BIM în populația activă) la nivel de țară a înregistrat valoarea de 8,1%, fiind mai mare față de trimestrul I al anului 2012 (7,2%). Rata șomajului la bărbați a constituit 10,2%, la femei, respectiv, 6,0%. Nu au fost înregistrate disparități între ratele șomajului în mediul urban și cel rural (respectiv, 8,2% și 8,0%). În rândurile tinerilor (15-24 ani), rata șomajului a constituit 16,9%. În categoria de vârstă 15-29 ani acest indicator a avut valoarea 13,0%.

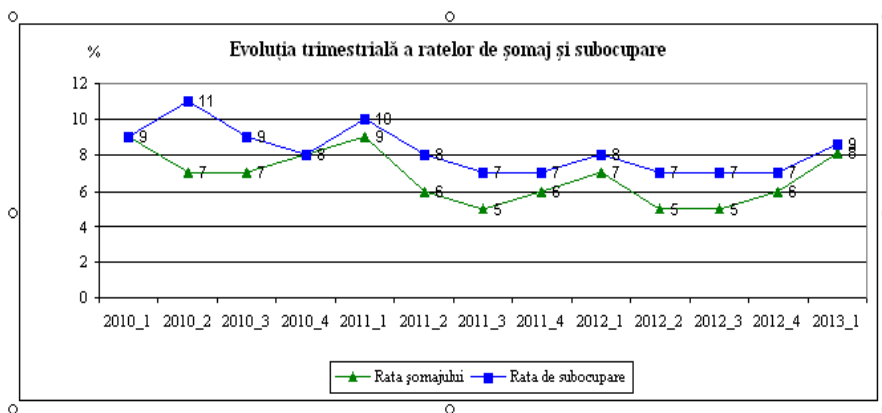


Figura 5.1.2 Evoluția trimestrială a ratelor de șomaj și subocupare a populației în Republica Moldova

Sursa: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, Marți, 21 august 2013, <http://statbank.statistica.md/>

Populația inactivă de 15 ani și peste a reprezentat 62,5% din totalul populației de aceeași categorie de vârstă, fiind mai mică decât nivelul trimestrului respectiv al anului 2012 cu 0,5 p.p. sau cu 12,8 mii persoane. Din punct de vedere al relației cu piața muncii, în cadrul populației inactice distingem două categorii importante: *persoane descurajate* și *persoane care au fost declarate de către gospodării plecate în alte țări la lucru sau în căutare de lucru*. Persoanele descurajate în a-și găsi un loc de lucru dorit au constituit circa 27,7 mii – față de 35,9 mii în anul 2012. Numărul persoanelor declarate de către gospodării plecate în alte țări la lucru sau în căutare de lucru a fost conform estimărilor de circa 294,0 mii persoane – față de 313,3 mii în anul 2012. Două treimi din numărul celor declarați plecați au constituit-o bărbații (64,5%), la fel și persoanele plecate din localitățile rurale (69,2%).

Raportul de dependență economică, exprimat prin *numărul persoanelor neocupate (inactive sau în șomaj) ce revin la 1000 persoane ocupate* a fost de 2455 promile [5].

Ulterior, cercetărilor efectuate din punct de vedere teoretic și analitic, se constată o situație nu prea favorabilă la nivel de salarizare și ocupare a forței de muncă în țara noastră, un indicator rezumativ fiind rata șomajului înregistrată în ultima perioadă.

Ținând cont de informațiile relatate, s-ar putea menționa câteva *propuneri* sau *recomandări* care ar fi bine venite în cadrul problemei studiate și anume:

- studierea celor mai avansate practici mondiale în domeniul salarizării și administrării pensiilor, în scopul stabilirii atât a unor cuantumuri reale ale salariilor, cât și a minimizării presiunii asupra bugetului asigurărilor sociale de stat, format din transferurile crescânde ale companiilor. De asemenea, este necesară stimularea creșterii economice prin investirea sumelor acumulate în economie, crearea de noi locuri de muncă, reducerea șomajului (reforma pensiilor ajută la o reformă a pieței muncii) și dezvoltarea piețelor de capital;
- desfășurarea cursurilor de perfecționare profesională pentru funcționarii publici și nu numai în scopul sporirii capacității de implementare a legislației muncii în teritoriu;
- înaintarea și aprobarea propunerilor de perfecționare a legislației muncii prin intermediul Confederației Naționale a Patronatelor din Republica Moldova,

Asociației Micului Business, Confederației Naționale a Sindicatelor și altor structuri din care fac parte companiile.

5.2. Investițiile în personal și eficiența gestiunii lor

În condițiile trecerii Republicii Moldova la o economie de piață funcțională, o importanță deosebită o are valorificarea maximă a tuturor mijloacelor materiale și financiare, a tuturor posibilităților oferite de baza tehnico-materială, iar mijlocul principal de realizare a acestui obiectiv îl reprezintă utilizarea rațională a capitalului uman (a forței de muncă, a personalului) [10].

În cazul Moldovei, o țară cu puține resurse naturale, investițiile în resursele umane reprezintă strategia-cheie. Constituind un sfert din populația țării, tinerii sunt resursa ei cea mai valoroasă [4].

Conceptul de capital uman se referă la faptul că oamenii investesc în ei înșiși prin educație, formare, îngrijire medicală sau alte activități, care sporesc veniturile viitoare prin creșterea câștigurilor pe întreaga durată a vieții.

În viziunea majorității autorilor, investiția în personal reprezintă orice activitate menită să asigure o sporire a calităților productive ale persoanei, în scopul obținerii unor venituri suplimentare într-o perioadă ulterioară [16].

Cheltuielile pentru educație și sănătate sunt tratate, de regulă, ca și investiție, deoarece abilitățile constituente ale capitalului uman pot fi utilizate, practic, oricând, în funcție de mediul social și economic, în care indivizii se pot plasa la un anumit moment. Mai mult, investiția este una continuă, ținând fie dezvoltarea (de exemplu, cursurile de perfecționare sau educația continuă), fie menținerea stocului de capital (de exemplu, consultațiile medicale periodice). Investițiile în personal presupun beneficii atât pentru individ aparte, întreprinderi, cât și pentru societate.

Pentru un angajat, motivarea pentru menținerea sănătății, obținerea studiilor și formarea abilităților profesionale este creșterea veniturilor, satisfacții mai mari de la munca depusă, îmbunătățirea condițiilor de muncă, creșterea respectului de sine.

Pentru firmă, investirea banilor în dezvoltarea personalului contribuie la majorarea productivității muncii, minimizarea pierderii timpului de muncă și eficiența lucrului, care contribuie la îmbunătățirea capacității concurențiale.

În acest sens, putem aduce câteva exemple privind investirea în dezvoltarea personalului la nivelul anului 2010. Dacă facem referință la situația întreprinderilor din partea de nord a Moldovei, atunci putem afirma că SA „Combinatul de pâine” a alocat în perioada sus-menționată pentru pregătirea personalului 105200 lei în ansamblu; IS „Combinatul de produse alimentare” – 89400 lei; SA „Barza albă” – 64800 lei; SA „Basarabia Nord” – 78100 lei; SA „Produse cerealiere” – 60300 lei; SA „Incomlac” – 126600; SA „Floarea Soarelui” – 109900 lei; SRL „Reflex” – 18500 lei; SRL „Rusnac – Moldaqua” – 14800 lei; SA „Fabrica de confecții Bălțeanca” – 121800 lei și respectiv, ÎM „Fasion Group” – 78100 lei.

Pentru societate, în general, efectul se exprimă prin sporirea bunăstării cetățenilor, creșterea economică și mărirea activității cetățenilor.

O importanță majoră în dezvoltarea economică a unei țări are finanțarea sistemului educațional privind tineretul și formarea continuă atât a tineretului, cât și a populației deja ocupate pe piața muncii, adică a personalului întreprinderilor, organizațiilor, companiilor.

Prosperitatea Republicii Moldova depinde de integrarea rapidă într-o economie globală și regională competitivă, unde cunoștințele sunt recunoscute ca un factor esențial pentru dezvoltare și informația este considerată la fel de valoroasă ca și alte resurse naturale – metal, petrol și altele, fiind considerată ca și investiție în acest sens.

Astfel, capitalul uman și instituțional sunt resursele-cheie în era informațională, resurse ce au nevoie de ocrotire, cultivare și investiții. *Investițiile* în educația și formarea profesională a tineretului necesită o atenție deosebită, deoarece acesta formează un potențial capital de muncă în viitor, iar rezultatele acestor activități de investiții depind de faptul cât de eficient sunt *gestionate finanțările* respective.

Edificarea societății informaționale presupune crearea și aplicarea pe scară națională a unui sistem modern de educație și instruire a tinerei generații. Nivelul de informatizare a sistemului educațional este determinat, în primul rând, de dotarea instituțiilor de învățământ cu computere și acces la Internet.

Cu toate că în ultimii ani au fost lansate mai multe inițiative ale autorităților publice pentru îmbunătățirea nivelului de dotare cu calculatoare a instituțiilor de învățământ și conectare la Internet, datele statisticii oficiale și rezultatele sondajelor nu indică o îmbunătățire esențială. Baza tehnico-materială a învățământului continuă să se deterioreze, iar investițiile capitale anuale de numai 5% din suma tuturor cheltuielilor pentru învățământ sunt absolut insuficiente.

Totodată, globalizarea economiei, creșterea fluxurilor internaționale de informații, tehnologii, produse și de capital creează o competiție globală în domeniul competențelor.

Impactul tehnologiilor moderne modifică natura muncii și reduce ponderea locurilor de muncă ce necesită calificări joase. Acest fapt impune trecerea de la un proces de instruire bazat pe memorarea cunoștințelor la unul ce asigură dezvoltarea abilităților de achiziționare a acestora.

Pe piața muncii se atestă o cerere crescândă în specialiști de calificare înaltă în domeniul tehnologiilor informaționale și de comunicații.

Cu părere de rău, lipsa personalului calificat reprezintă cea mai mare problemă pentru dezvoltarea curentă a afacerilor. Programatorii, elaboratori de baze de date, managerii de proiect și controlorii calității sunt cele mai cerute calificări pe piață, astfel pregătirea acestor tipuri de specialiști ar trebui să fie o prioritate pentru sistemul educațional.

Conform Sondajului de opinie vizând pregătirea tinerilor specialiști, efectuat de către Centrul de Investigații Sociologice și Marketing CBS AXA, sistemul educațional universitar necesită schimbări în vederea unei instruirii profunde de specialitate, actualizarea programului de studii și conținutul cursurilor, precum și dezvoltarea abilităților practice în vederea creșterii competitivității absolvenților pe piață.

Actualmente, nu există un echilibru între cererea și oferta specialiștilor, între nivelurile lor de pregătire practică și teoretică. Iar cerințele angajatorilor față de nivelul de pregătire practică a specialiștilor sunt destul de mari.

La fel, un impact benefic asupra sistemului educațional ar avea creșterea calității studiilor post-universitare.

Concomitent, urmează de aprofundat interacțiunea dintre sectorul privat și cel universitar. Drept urmare, ar putea beneficia ambele părți. La momentul actual, o mare parte dintre companii interacționează cu sectorul universitar, marea majoritate

a acestora acceptând studenți pentru efectuarea stagiului. Stagiile sunt avantajoase atât pentru companii, cât și pentru universități. Studenții ar primi o experiență practică reală, în timp ce companiile ar avea forță de muncă temporară. De asemenea, stagiile ar putea facilita procesul de recrutare pentru companii [13].

Tinerii din Republica Moldova se confruntă cu greutate în angajarea în câmpul muncii imediat după finalizarea studiilor, fapt argumentat prin lipsa experienței sau vechimii în muncă, lipsa unor activități destinate încurajării participării tinerilor și încadrarea acestora în câmpul muncii.

Tinerii preferă să asimileze profesii moderne pe care le solicită economia reală (domeniile ca: comerțul, turismul, serviciile hoteliere, resursele umane, serviciile de telecomunicații), lăsând la o parte profesiile clasice.

Astfel, pe de o parte, pregătirea academică a tinerilor specialiști reduce din compatibilitatea lor cu cererea de pe piața muncii, creându-se nepotriviri serioase în procesul de angajare a acestora. Pe de altă parte, competența lor profesională este pusă la îndoială în multe cazuri de angajatori în lipsa unor cunoștințe practice de specialitate.

Asigurarea calității înalte a studiilor care ar facilita dezvoltarea resurselor umane, creșterea gradului de ocupare și promovarea incluziunii sociale țin de politicile educaționale pe termen lung.

De asemenea, există nepotriviri privind taxele de studii contra plată între specialitățile-cheie în economia națională ca marketing, bănci și audit, turism și servicii hoteliere, drept, finanțe și asigurări, științe administrative și informatică și cele mai puțin atractive cum sunt biblioteconomia, metrologia, ingineria.

Tinerii pot fi motivați prin implementarea unor politici în domeniul tineretului de asigurare a calității, de finanțare, de sprijinire a mobilității educaționale, de finanțare a programelor de cercetare, de sprijinire a inițiativelor studențești etc.

Calitatea înaltă a educației și educația accesibilă tuturor reprezintă elementele indispensabile ale unei societăți moderne, inclusiv în contextul obiectivelor Procesului Bologna, care se realizează în Republica Moldova începând din anul 2005.

Educația reprezintă o prioritate de bază în dezvoltarea de perspectivă a țării, având un impact direct asupra implementării politicii de tineret.

Dezvoltarea capitalului uman presupune importante investiții în sistemul educației publice și asigurarea condițiilor necesare pentru furnizarea unor servicii de calitate. Doar o educație de calitate poate asigura și spori potențialul de inovație și adaptare al societăților moderne, atingerea unor performanțe înalte, capitalizând calitățile specifice ale economiei moderne, întemeiată pe cunoștințe, informație și competiție.

Promovarea spiritului antreprenorial ar fi o ieșire din impas pentru tinerii specialiști care sunt marginalizați pe piața muncii din cauza salariilor mici și a caracterului monoton al pieței muncii.

Încurajarea tinerilor antreprenori sau a tinerilor specialiști de a practica o afacere sau proiecte științifice în domeniul preferat, cu suportul autorităților locale și al agenților economici, nemijlocit interesați în activitățile întreprinse de aceștia, ar reduce considerabil riscul exodului de creiere și ar contribui la micșorarea sărăciei în rândurile tinerilor.

Exodul de creiere contribuie la apariția riscului de creștere a impozitelor pe venit pentru populația economic activă. De asemenea, afectează sistemul educațional și creșterea economică prin reducerea numărului forței de muncă calificate. Prin ur-

mare, este necesară elaborarea de politici de corelare a raportului dintre procesul de educație și instruire a tineretului și cerințele economiei reale.

Deși în Republica Moldova există instituții specializate în consolidarea capacităților în domeniul afacerilor și în servicii de consultanță, capacitatea lor este limitată, deoarece ele activează mai mult în centre raionale și localitățile urbane mai dezvoltate, mediul rural fiind defavorizat. Nivelul cunoștințelor tinerilor privind cerințele serviciilor de creditare (pregătirea planurilor de afaceri, informația privind gajul etc.) este încă destul de scăzut. În acest sens, este necesară dezvoltarea și diversificarea continuă a serviciilor de suport și consultanță în domeniul economic, drept una din căile de implicare a tinerilor în viața economică.

Șomajul în rândul tinerilor este în mare măsură cauzat de salariile mici la locurile de muncă, oferite de agențiile de ocupare a forței de muncă. Acesta constituie 13,7% în rândurile tinerilor cu vârsta cuprinsă între 15 și 24 ani. Respectiv, pentru categoria de vârstă cuprinsă între 15-29 ani acest indicator are valoarea de 11,1%, ceea ce înseamnă o pierdere reală de capital uman și apariția unui deficit de cadre înalt calificate, capabile să-și aplice potențialul intelectual.

Angajarea populației tinere în câmpul muncii depinde, în mare măsură, de nivelul ei de instruire. Conform datelor statistice, majoritatea persoanelor tinere cu perspective de carieră profesională nu sunt motivate să fie prezente pe piața muncii. În anul 2007, doar 9,68% dintre aceste persoane aveau studii superioare.

Mulți absolvenți ai instituțiilor superioare de învățământ nu-și găsesc un loc de muncă corespunzător calificării profesionale obținute. Acest fapt denotă că tinerii, la alegerea specialităților, nu au avut suficientă consiliere referitor la situația și cerințele pieței muncii din Republica Moldova.

Pentru o orientare corectă și strategică în alegerea profesiei, dar și pentru consilierea studenților privind situația și cerințele de pe piața muncii din Republica Moldova au fost create și funcționează centre de orientare profesională și plasare în câmpul muncii în cadrul Universității de Stat și al Universității Tehnice din Moldova, Incubatorul de afaceri din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova și centre regionale de informare cu privire la piața muncii în municipiile Chișinău, Bălți și Cahul. Centre de orientare și consiliere profesională vor fi create în cadrul tuturor instituțiilor de învățământ superior din țară.

În prezent, tinerii resimt o lipsă de informare în ceea ce privește orientarea lor sub aspect profesional. Majoritatea tinerilor își aleg meseria sau profesia fără a ține cont de evoluția acesteia pe piața muncii și de perspectivele de angajare. Astfel, devine stringentă necesitatea extinderii programelor de orientare profesională și de consiliere în carieră care le-ar permite tinerilor să înțeleagă mai bine situația de pe piața muncii și să-și conștientizeze propriile abilități în domeniul ales.

În ceea ce privește distribuția populației tinere pe domenii de activitate în funcție de mediul de reședință, se observă următoarea tendință: dacă în mediul rural cea mai mare pondere o dețin tinerii ocupați în agricultură – 50,9 mii de persoane sau 43,6% din totalul tinerilor ocupați în mediul rural, în mediul urban cele mai răspândite domenii de activitate printre tineri sunt comerțul, activitatea hotelieră și restaurantele – 39 mii sau 32% din totalul tinerilor ocupați în mediul urban. De asemenea, ponderi relativ importante le au tinerii ocupați în industrie și în sectorul bugetar, atât din mediul rural, cât și din cel urban [1].

În contextul modificării cererii și ofertei de pe piața muncii și al provocărilor de ordin demografic este tot mai dificil ca tinerii să se încadreze în această piață. Totodată, pentru o bună parte dintre agenții economici tineretul nu reprezintă o categorie prioritară la angajare, ei având anumite rezerve față de aceștia.

Investiția în educația adulților constituie și ea o activitate adaptativă, o acumulare continuă de capital uman. Ea permite integrarea în societățile în schimbare, indiferent de natura acestora.

Declararea independenței Republicii Moldova a condiționat transformări radicale în societate, generând, totodată, o criză economică și socială acută. Schimbările produse după anul 1990 au distrus potențialul economic, astfel, provocând creșterea inegalităților social-economice.

Șomajul, înrăutățirea situației financiare a populației, diminuarea nivelului de trai, degradarea sistemului de învățământ și a celui de ocrotire a sănătății, migrarea peste hotare a forței de muncă au condus, inevitabil, la deprecierea capitalului uman, la amplificarea problemelor valorificării capitalului uman și, prin urmare, la micșorarea șanselor ieșirii din criză și dezvoltării durabile a societății [9].

Eșecurile reformelor economice au influențat negativ asupra sistemului de învățământ și a stării sănătății populației – domenii prioritare în formarea și dezvoltarea capitalului uman. Subfinanțarea învățământului și a sistemului de ocrotire a sănătății a avut impact negativ asupra calității serviciilor educaționale și sanitare, și a limitat accesul populației la aceste servicii.

În aceste condiții, transformările sociale și politice produse în Republica Moldova în ultimele decenii au generat diverse probleme cu care se confruntă generația tânără.

Profitabilitatea unei activități depinde de forța de muncă efectivă, eficientă și inovatoare, organizată bine, pentru realizarea obiectivelor entităților economice și a întregii societăți. Pe măsură ce nevoile de bază ale angajaților sunt satisfăcute, este necesar să li se ofere un mediu de lucru satisfăcător, care să le motiveze munca.

În baza informației relatate până la moment, pot fi enumerate câteva obiective fundamentale privind ameliorarea mediului de dezvoltare umană (în special a tineretului) implicând concomitent și o serie de măsuri (politici) în această direcție (conform Programului de activitate al Guvernului Republicii Moldova „Integrarea Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare” 2009-2013):

1. „asigurarea oportunităților economice pentru tineri”, adică îmbunătățirea condițiilor în vederea atragerii tineretului în sectorul economic; sporirea volumului investițiilor (autohtone, din remitențe, investiții străine directe) pentru afaceri inițiate de tineri; creșterea capacității tinerilor de inițiere și gestionare a afacerilor; sporirea anuală a numărului de afaceri inițiate de tineri; sporirea accesului la informații și a schimbului de experiență; asigurarea șanselor egale pentru tineri în obținerea locurilor de muncă;
2. „dezvoltarea competențelor profesionale ale tinerilor în conformitate cu cererea de pe piața muncii”, care va contribui la sporirea numărului de tineri beneficiari de instruire și orientare profesională și la reducerea ratei șomajului.
3. „îmbunătățirea oportunităților de angajare a tinerilor” va spori gradul de informare a tinerilor privind ofertele pe piața muncii, va asigura șanse egale la obținerea locurilor de muncă și va contribui la reducerea ratei șomajului în rândul tinerilor [3].

Actualmente, Republica Moldova alocă o proporție cât de cât mare din venitul național brut în educație (7,7%, aproape dublu chiar și față de țările ECE). Aceasta denotă prioritatea înaltă pe care o acordă Guvernul acestui sector. Dar performanțele educaționale lasă încă mult de dorit. Durata de școlarizare medie în Republica Moldova este de numai 11,8 ani (adică, chiar mai puțin decât durata studiilor liceale), în comparație cu 13,2 în CSI și 14,5 în ECE. Deși la un învățător revin cu circa 6% mai puțini elevi decât în țările ECE, scorurile obținute de către elevii moldoveni în evaluările PISA (Programme for International Student Assessment – Programul pentru Evaluarea Internațională a Elevilor) sunt cu 14% sub media ECE (dar ambii indicatori ai Moldovei sunt la nivelul CSI). Printre cauzele fundamentale ale calității insuficiente a studiilor este și remunerarea foarte mică a cadrelor didactice, ceea ce a determinat scăderea prestigiului social al profesiei și abandonarea serviciului. Totodată, din cauza ratei înalte de abandon școlar și a ieșirii timpurii din sistemul educațional, gradul general de educație al tinerilor moldoveni este mai puțin avansat decât al celor din țările centrale și est-europene: ponderea tinerilor cu vârsta de 20-24 ani care au absolvit cel puțin nivelul de studii liceale este de puțin peste 60%, comparativ cu 80% în medie în țările ECE.

Dacă am menționa, de exemplu, despre dezvoltarea sistemului inovațional în Republica Moldova, o slăbiciune critică a acestuia este calitatea joasă a studiilor universitare, atractivitatea redusă a sectorului și numărul mic de studenți. Contrar unei idei preconceptuate și larg vehiculate că Republica Moldova ar avea prea mulți studenți înrolați în studii universitare, în realitate, rata de înmatriculare în educație universitară în Moldova este cu 14% mai mică decât în țările CSI și cu 30% mai mică decât în țările ECE. Aceasta are impact și asupra numărului de tineri care urmează o carieră științifică, numărul de absolvenți moldoveni la doctorat per 1000 populație cu vârsta de 25-34 ani (0,5 absolvenți) fiind de trei ori mai mic decât în țările ECE și de două ori mai mic decât în CSI. Universitățile moldovenești sunt foarte puțin atractive și ca destinație pentru studenții străini: în Moldova învață de două ori mai puțini studenți străini decât în CSI și de patru ori mai puțini decât în ECE. La prima vedere, structura specialităților la treapta universitară în Republica Moldova nu pare a fi o problemă gravă, nivelul de înrolare în domeniul științelor exacte și tehnologice (19,9% din total studenți) corespunzând nivelului celor două grupuri regionale. Totuși, în ultimul deceniu a fost acumulat un stoc excesiv de deținători de diplome în domeniile economice, juridice și lingvistice (considerate „prestigioase”), care nu-și găsesc utilizare pe piața muncii. Totodată, majoritatea angajatorilor invocă în mod constant problema irelevanței practice a cunoștințelor pe care le obțin absolvenții și a deficitului de specialiști calificați în domeniile tehnologice și ingineresti [2, p. 13-14]

În aceste condiții, instituțiile academice în cooperare cu angajatorii, ca motoare generatoare de forță de muncă calificată, ar trebui să implementeze o politică de corelare dintre cererea de pe piața forței de muncă și ofertă.

Antrenarea antreprenoriatului în rândurile tinerilor ar fi o politică - cheie în sensul implicării lor în economie. Modalitățile de antrenare cele mai diverse pot fi cultivarea și dezvoltarea capacităților de antreprenoriat prin educație de calitate, acces liber la informație și transfer de cunoștințe prin intermediul programelor de schimb academic și cursurilor specializate.

Guvernul este îndemnat să investească în infrastructură pentru cercetare și inovare, oferind stimulente și facilități pentru antreprenoriat și dezvoltări intelectuale,

precum și să ofere oportunități pentru stabilirea legăturilor academice, consolidarea și susținerea ulterioară a rețelilor de cercetare și de mobilitate temporară a reprezentanților mediului academic, lansarea centrelor regionale și internaționale de excelență în Republica Moldova cu suportul Guvernului și participarea instituțiilor academice naționale și a celor internaționale.

Guvernul ar trebui să continue eforturile sale *în dezvoltarea* unei game de servicii consulare și de altă natură pentru lucrătorii moldoveni migranți în străinătate în vederea încurajării lor de a se reangaja în Moldova și *informarea* privind drepturile lor civile și politice atât pe teritoriul țării gazdă, cât și în țara de origine [14].

Inovația științifică a acestui compartiment al cercetării elaborate se deduce prin abordarea sistemică a capitalului uman prin prisma corelației dintre educație, sănătate și migrație. Problematika investiției în capitalul uman este examinată integrativ prin interconexiunea domeniilor științifice ale economiei și sociologiei.

5.3. Elaborarea bugetului de personal la întreprindere

Apariția și dezvoltarea de noi ramuri în economia țării au dus la diversificarea ocupațiilor și a meseriilor pe care populația din țară le-a practicat în anii '90. Acestea au reprezentat obiectul a numeroase studii și cercetări întreprinse de colective ale Ministerului Muncii și Protecției Sociale, precum și a Comisiei Naționale pentru Statistică.

La baza elaborării studiilor amintite, alături de noile ocupații apărute în țară (informatician, designer, detectiv, instructor de personal), au stat și alte criterii, cum ar fi schimbările structurale din economie datorită trecerii la economia de piață și apariția de noi ocupații caracteristice (manageri, specialiști cu ocupații intelectuale și științifice), precum și alinierea întregului sistem de clasificări și nomenclatoare la sistemele standard internaționale, în special la țările Uniunii Europene [10, p. 20].

Criza economică și financiară actuală devaluează nestatornicia anumitor metode de organizare sau gestiune a personalului.

Datorită instabilității mediului economic, întreprinderile sunt obligate să se organizeze într-o nouă manieră, căutând metode de gestiune prin intermediul cărora să poată controla un context de criză, care bulversează teoriile existente până la acest moment.

O caracteristică importantă a tuturor abordărilor moderne constă în faptul că ideea esențială este aceea potrivit căreia personalul trebuie mobilizat în realizarea obiectivelor firmei.

În această viziune, omul este esența primordială a oricărei organizații și, ca urmare, trebuie revalorizat. Teoriile moderne în domeniul managementului apar ca o prelungire a școlii relațiilor umane, capitalul uman fiind considerat principala sursă de bogăție.

Gestiunea efectivelor de personal reprezintă cea mai veche abordare a gestiunii resurselor umane în entitățile economice. Ea aparține punctului de vedere a contabililor și economiștilor.

Iar gestiunea salarizării s-a dezvoltat pe măsură ce legislația muncii a evoluat, reglementând la nivel național, la nivel de ramură sau de domeniu de activitate, modalități de salarizare, grile de ierarhizare în funcție de studii, vechime în muncă și importanța funcțiilor, dar și în funcție de condițiile specifice ale domeniului respectiv [12, p. 1].

Bugetele sunt destinate nevoilor interne ale întreprinderii și cuprind realizarea scopului propus în perioada bugetară. Elaborarea bugetului favorizează implementarea unui sistem eficient de control prin compararea realizărilor cu previziunile și luarea măsurilor corecte la momentul oportun. De aici rezultă că sistemul de proiectare a bugetului trebuie să aibă o componentă a previziunii financiare și o componentă a controlului bugetar. Astfel, se vor compara permanent rezultatele reale ale gestiunii activității întreprinderii cu prevederile cifrate în bugete, în scopul stabilirii cauzelor, abaterilor și informării conducerii.

În practica previziunii financiare se cunosc mai multe tipuri de bugete:

- buget continuu (glisant) este bugetul conceput pe o perioadă îndelungată și actualizat continuu pe baza realizărilor din perioadele expirate și a cerințelor previzibile perioadelor viitoare;
- buget periodic, de obicei, este bugetul anual defalcat în bugetele semestriale, trimestriale, lunare, cenzinale (15 zile) sau zilnice, în dependență de necesități și cerințele activității;
- buget pe centre de responsabilitate: pornesc de la echipe, brigăzi, secții, întreprinderi și altele, care în funcție de indicatorilor economici ce le sunt repartizați urmăresc realizarea veniturilor, cheltuielilor și alte rezultate finale.

Bugetul privind personalul ar putea fi caracterizat prin prisma celor trei tipuri menționate mai sus, deoarece înglobează, într-un fel sau altul, conținutul acestora.

Cunoștințele în elaborarea bugetului de personal necesită o abordare mai responsabilă în planificarea finanțelor unei întreprinderi.

În cazul când se dorește îmbunătățirea situației și obținerea unei stări financiare stabile, planificarea bugetului de personal este lucrul de care trebuie de ținut cont chiar de la începutul activității unei afaceri.

Este evident că starea financiară, în mod constant, scapă uneori de sub control, aceasta înseamnă că nu se acordă acestei situații atenția cuvenită, ceea ce ne demonstrează că lucrurile trebuie puse la locurile corespunzătoare.

Inițial, se efectuează constatarea faptelor: stabilirea surselor de intrare a mijloacelor și direcțiilor de cheltuire a acestora.

Ulterior, se întocmește bilanțul și se identifică veniturile și cheltuielile principale, din care se selectează cele regulate, neregulate și imprevizibile. Astfel, datele colectate vor servi drept sursă pentru o nouă planificare, respectiv, și a bugetului de personal.

În baza datelor, se poate determina câte mijloace se planifică a fi obținute în luna următoare, ce cheltuieli vor fi obligatorii și care dintre cheltuieli pot fi reduse, împărțite pentru câteva perioade sau excluse cu totul. ”Planificatorii” cu experiență recomandă a calcula suma cheltuielilor zilnice. Pentru aceasta, din suma totală a venitului estimativ trebuie scăzute cheltuielile necesare, iar suma rămasă împărțită la numărul de zile în lună. Apoi trebuie de menținut suma zilnică a cheltuielilor, care trebuie să se afle în limitele veniturilor [18].

Dacă se reușește obținerea unui astfel de indicator – se poate spune cu siguranță că s-a preluat controlul asupra situației. Din moment ce se începe menținerea situației, se pot deschide noi posibilități de formare a bugetului de personal.

Până la elaborarea unui buget de personal cât mai reușit, este necesară o *prognozare preventivă a resurselor umane* la întreprindere. Aceasta este deosebit de importantă și este posibilă în condițiile în care sunt respectate o serie de cerințe, cum

ar fi: să existe date referitoare la trecut, pe perioade suficient de lungi, să se elimine din calcul datele cu caracter accidental, să se cunoască corect realitatea.

Punctul de plecare al oricărei prognoze îl constituie obiectivele fiecărei firme.

Pentru a se evita pe cât posibil erorile de prognozare, este necesar ca firma să aibă în vedere următoarele raționamente:

- să se analizeze când apar noi responsabilități, dacă acestea nu pot fi îndeplinite cu personal existent;
- să se analizeze ritmicitatea producției, pentru că oscilațiile în ce privește acestea demonstrează existența unor rezerve de personal eventual nefolosite;
- să se angajeze personal numai dacă se constată efectiv necesitatea acestuia.

În efectuarea oricărei prognoze a resurselor umane trebuie să se ia în vedere prognozele privind piața resurselor umane, prognozele financiare, tehnologice, prognozele privind potențialul uman și material al firmei.

Dinamismul continuu al proceselor și structurilor economice impun din ce în ce mai mult ca managerii să-și precizeze obiectivele pe termen lung și să alcătuiască planuri operaționale pentru realizarea lor.

Planificarea corectă a necesarului de angajați a devenit o necesitate vitală pentru toate organizațiile.

Planificarea numărului și a structurii personalului se bazează în principal pe situația existentă. Prin *număr de personal existent în evidențe la o anumită dată* se înțelege personalul înscris în evidențele unității, încadrat cu contract de muncă pe durată nedeterminată, inclusiv personalul din conducerea unității, personal aflat în concediu plătit pentru îngrijirea copilului, personal aflat în incapacitate temporară de muncă, precum și pentru personalul care lipsește temporar din unitate și pentru care unitățile sunt obligate prin lege să le păstreze locul de muncă, cum ar fi: personal aflat în concentrare militară, personal aflat în șomaj tehnic, cel aflat în delegație în țară sau străinătate, personal care urmează diferite forme de pregătire în țară sau străinătate. Nu se cuprinde în acest număr personalul care își satisface stagiul militar și cel detașat.

Salariații încadrați cu contract de muncă pe durată determinată se includ în numărul personalului existent în evidențe, luându-se în calcul numărul de posturi sau de norme ce le revin.

Personalul încadrat cu fracțiuni de norme se include în calcul, transformându-se aceste fracțiuni în număr întreg de posturi sau norme.

Numărul personalului existent se exprimă în număr fizic la o anumită dată și în număr mediu pe o anumită perioadă de timp.

Planificarea resurselor umane reprezintă procesul de stabilire a necesarului de personal pe profesii, calificări, vârstă, sex. Pentru aceasta sunt necesare o serie de activități cum ar fi: identificarea profesiilor și meseriilor ce nu au acoperire cu personal, analiza fluctuației personalului pe compartimente, compararea cerințelor cu disponibilul, analiza piramidei de vârstă.

La elaborarea planului resurselor umane trebuie să se țină seama de principalii factori de influență care acționează asupra acestuia: progresul tehnic și tehnologic, piața muncii, nivelul resurselor, situația economică, reglementări guvernamentale.

Numai luând în considerare toți acești factori și interdependența dintre ei se poate elabora un plan realist și eficient, orientat spre realizarea obiectivelor firmei.

Un plan al resurselor umane poate fi foarte sofisticat sau foarte simplu, important este ca, indiferent de modul în care este întocmit, să permită managerilor determinarea corectă a necesarului de personal [10, p. 23].

În cadrul procesului de stabilire a necesarului de angajați trebuie să se asigure respectarea corelației privind *creșterea mai rapidă a productivității muncii*, comparativ cu *dinamica angajărilor* și cu *dinamica salariului mediu*.

Pentru a examina modul de asigurare a entității economice cu resurse umane se utilizează indicatorul generalizator „numărul mediu scriptic al salariaților”. După conținut, acest indicator reflectă situația asigurării întreprinderii cu resurse umane sub aspect *cantitativ*.

Ca moment supus controlului operativ, poate servi situația în care indicele de creștere a volumului activității de bază (fie volumul producției fabricate sau volumul producției vândute) trebuie să depășească indicele de creștere a numărului mediu scriptic al salariaților, ceea ce se poate reflecta prin relația de mai jos [9, p.33]:

$$IVPF > INS \text{ med } (\%)$$

În caz contrar, nu se vor respecta cerințele economiei de piață.

Pentru un studiu mai amplu al asigurării întreprinderii cu resurse umane din punct de vedere *structural* este necesar să se țină cont de posibilitățile de grupare a personalului unei întreprinderi după anumite criterii:

- a) din punct de vedere al legăturii cu activitatea desfășurată:
 - personal din activitatea de bază;
 - personal din activitatea secundară.
- b) în funcție de rolul personalului din activitatea de bază în procesul de producție:
 - muncitori;
 - funcționari.

În acest context, scopul principal al cercetării constă în:

- studierea modificărilor absolute și relative ale efectivului pe întreprindere și pe categorii de personal;
- studierea structurii personalului și a raportului dintre numărul mediu scriptic al salariaților din activitatea de bază și activitatea secundară, pe de o parte, și numărul total al muncitorilor și funcționarilor din activitatea de bază, pe de altă parte.

De regulă, cu cât ponderea muncitorilor în numărul total al personalului din activitatea de bază este mai mare, cu atât condițiile de organizare a procesului de producție și capacitatea acestuia sunt mai favorabile. Trebuie de menționat despre faptul că ponderea muncitorilor depinde, în mare măsură, și de particularitățile sferei de producție referitor la întreprinderea analizată.

Aprecierea asigurării întreprinderii cu resurse umane pe categorii de personal o vom efectua cu ajutorul tabelului analitic 5.3.1. Toată informația necesară la nivel efectiv se ia din Raportul statistic nr. 1 – m (anual) „Munca” (capitolul 1 „Efectivul de personal existent și fondul de retribuire a muncii”). În acest sens, luând drept obiect de studiu Societatea cu Răspundere Limitată „Tehagrodas” din raionul Drochia, vom analiza în dinamică situația privind asigurarea întreprinderii cu personal pe categorii, în perioada anului de gestiune 2013 comparativ cu situația anului 2012 (conform Raportului Statistic anual privind formarea profesională a salariaților).

Din tabelul 5.3.1, rezultă că la întreprinderea studiată se observă o tendință de reducere a efectivului de personal față de anul precedent, atât în total, cât și pe fiecă-

re activitate în parte. Numărul scriptic al salariaților în total pe întreprindere s-a redus față de anul precedent cu 30 persoane, inclusiv personalul din activitatea de bază – cu 27 persoane și cel din activitatea secundară – cu 3 persoane.

Tabelul 5.3.1

Aprecierea asigurării întreprinderii cu personal pe categorii în dinamică la S.R.L. „Tehagrodas”, r. Drochia (perioada 2012 - 2013)

Categoriile de personal	Anul de gestiune 2012	Anul de gestiune 2013		Abaterea absolută, (+/-)		
		Programat	Efectiv	Programată față de nivelul precedent	Efectivă față de anul precedent	Efectivă față de nivelul programat
A	1	2	3	4=2-1	5=3-1	6=3-2
1. numărul mediu scriptic al salariaților – total inclusiv:	280	243	250	-37	-30	+7
1.1. personal din activitatea de bază, din care:	277	243	250	-34	-27	+7
- muncitori;	272	238	245	-34	-27	+7
- funcționari.	5	5	5	-	-	-
1.2. personal din activitatea secundară	3	-	-	-3	-3	-3

Examinând asigurarea întreprinderii cu resurse umane față de nivelul programat, se observă o majorare a numărului efectiv al salariaților în total cu 7 persoane, inclusiv al personalului din activitatea de bază – cu 7 persoane. Însuși faptul majorării personalului din activitatea de bază poate fi apreciat pozitiv, deoarece ritmul creșterii volumului producției fabricate la întreprinderea studiată față de nivelul programat a crescut cu 3,11 % ($103,11\% = [(354696 / 344000) \times 100\%]$) și ritmul creșterii personalului de asemenea a crescut cu 2,9 % ($102,9\% = [(250 : 243) \times 100\%]$).

Din tabelul 5.3.1, rezultă că la întreprinderea studiată se observă o tendință de reducere a efectivului de personal față de anul precedent, atât în total, cât și pe fiecare activitate în parte. Numărul scriptic al salariaților în total pe întreprindere s-a redus față de anul precedent cu 30 persoane, inclusiv personalul din activitatea de bază – cu 27 persoane și cel din activitatea secundară – cu 3 persoane.

Examinând asigurarea întreprinderii cu resurse umane față de nivelul programat, se observă o majorare a numărului efectiv al salariaților în total cu 7 persoane, inclusiv al personalului din activitatea de bază – cu 7 persoane. Însuși faptul majorării personalului din activitatea de bază poate fi apreciat pozitiv, deoarece ritmul creșterii volumului producției fabricate la întreprinderea studiată față de nivelul programat a crescut cu 3,11 % ($103,11\% = [(354696 / 344000) \times 100\%]$) și ritmul creșterii personalului de asemenea a crescut cu 2,9 % ($102,9\% = [(250 : 243) \times 100\%]$).

În continuare este necesar să se acorde o atenție deosebită structurii personalului activității de bază, care se divizează în două categorii semnificative: muncitori și funcționari.

Din datele tabelului 5.3.1, se observă că la S.R.L. „Tehagrodas” numărul mediu scriptic al muncitorilor s-a majorat față de nivelul programat cu 7 persoane, iar numărul funcționarilor a rămas neschimbat. Însă pentru o apreciere mai obiectivă este

necesar de ținut cont că abaterea absolută la categoria de muncitori nu va fi justificată, dacă nu se va lua în considerație gradul de îndeplinire a programului de producție.

În acest context apare necesitatea calculării abaterii relative la categoria de muncitori (ca diferența dintre numărul mediu scriptic al muncitorilor efectiv cu cel programat, recalculat la nivelul îndeplinirii programului de producție). Acest calcul poate fi prezentat în tabelul analitic 5.3.2

Tabelul 5.3.2
Aprecierea asigurării relative a întreprinderii cu muncitori la S.R.L. „Tehagrodas”
în anul 2013

Indicatori	Persoane
A	I
1. Numărul mediu scriptic al muncitorilor:	
1.1. programat;	238
1.2. efectiv.	245
2. Îndeplinirea programului de producție în baza volumului producției fabricate (%)	103,11
3. Numărul mediu scriptic al muncitorilor recalculat ținând cont de îndeplinirea programului de producție (rd.1.1 x rd. 2) / 100	245,40
4. Abaterea relativă a muncitorilor (rd. 1.2 – rd. 3)	-0,4

În baza datelor din tabel sunt posibile diferite situații:

- 1) Abaterea absolută și relativă în categoria „muncitori” este cu semnul (+); această situație contribuie la majorarea nejustificată a costurilor directe privind retribuirea muncii în costul producției, ceea ce este un factor dezavantajos în activitatea întreprinderii studiate;
- 2) Abaterea absolută este cu semnul (+), iar abaterea relativă cu semnul (-); această situație arată că ritmul de creștere a productivității muncii depășește ritmul de creștere a numărului mediu scriptic al muncitorilor. În condițiile economiei de piață se apreciază pozitiv meritul întreprinderii analizate;
- 3) Abaterea absolută este cu semnul (-), iar abaterea relativă cu semnul (-); dacă concordanța dintre necesitatea întreprinderii în muncitori și volumul producției obținute n-a influențat negativ asupra îndeplinirii programului de producție, astfel de situație poate fi justificată;
- 4) Abaterea absolută și relativă la categoria „muncitori” este cu semnul (-); această situație arată că întreprinderea analizată a comis unele lacune la determinarea necesității programate în muncitori, ceea ce poate influența negativ asupra programului de producție și, în primul rând, asupra reducerii aportului propriu al colectivului de muncă la îndeplinirea acestui program.

Din informația ce se conține în tabelul 5.3.2 se poate constata că la entitatea economică analizată (S.R.L. „Tehagrodas”) se menține situația cu semnul (+), în cazul abaterii absolute, și cu semnul (-), în cazul abaterii relative la categoria „muncitori”, ceea ce se apreciază pozitiv, deoarece arată că ritmul creșterii productivității muncii depășește ritmul creșterii numărului mediu scriptic al muncitorilor.

În practica analitică, pe lângă asigurarea *cantitativă* a întreprinderii cu resurse umane, un rol însemnat îl joacă și asigurarea cu personal sub aspect *calitativ*. Astfel, structura personalului din activitatea de bază se examinează din diferite puncte de vedere, și anume după gen, vârstă, vechime în muncă, profesie, grad de calificare, studii etc.

Există mai multe metode de studiu în acest domeniu, dar cel mai frecvent se examinează următoarele: vechimea în muncă calculată după *media aritmetică ponderată* și *gradul de calificare a personalului din activitatea de bază*. Însă, în cazul S.R.L. „Tehagrodas” vom analiza structura personalului după *categoriile de vârstă*, având ca bază de calcul aceeași metodă. În acest scop, se utilizează tabelul analitic 5.3.3.

Tabelul 5.3.3

Aprecierea asigurării întreprinderii cu personal din activitatea de bază după categoriile de vârstă la S.R.L. „Tehagrodas” în anul 2013

Categoriile de personal din activitatea de bază	Total persoane	Inclusiv femei	După grupe de vârstă			Categoria de vârstă medie, ani
			sub 25 ani	25-54 ani	55 și peste	
Efectivul salariaților	250	140	-	239	11	40,18
Muncitori	245	139	-	234	11	40,20
Funcționari	5	1	-	5	-	39,5

$$V_{med} (m.) = (39,5 \times 239 + 55 \times 11) / 250 = (9440,5 + 605) / 250 = 10045,5 / 250 = 40,18 \text{ ani}$$

$$V_{med} (m.) = (39,5 \times 234 + 55 \times 11) / 245 = (9243 + 605) / 245 = 9848 / 245 = 40,20 \text{ ani}$$

$$V_{med} (f.) = (39,5 \times 5) / 5 = 39,5 \text{ ani}$$

unde: $V_{med} (m.)$ – vârsta medie la categoria „muncitori”;

$V_{med} (f.)$ – vârsta medie la categoria „funcționari”.

De regulă, rezultatele obținute dau posibilitatea să apreciem vârsta medie a personalului din activitatea de bază pe categorii, ținând cont de *particularitățile activității întreprinderii analizate de la momentul înființării și modificarea rezultatelor obținute în dinamică*. Astfel, conform calculelor de mai sus, se observă că, la întreprinderea analizată, vârsta medie a efectivului salariaților în perioada anului 2013 este de 40 ani.

Dacă am face o tangență în ce privește vechimea medie în muncă a personalului întreprinderii, atunci cu cât aceasta este mai mare, cu atât stabilitatea cadrelor este mai bună, ceea ce constituie un moment pozitiv pentru entitatea economică.

În baza datelor din tabelul de mai sus, se poate constata că vechimea medie în muncă la întreprinderea analizată la categoriile „muncitori” și „funcționari” se află în limita rezonabilității favorabile pentru desfășurarea unei activități de producție pe o perioadă durabilă.

Examinarea nivelului sau gradului calificării personalului implicat în activitatea de bază a întreprinderii reprezintă un aspect important, deoarece producția și evoluția productivității muncii depinde nemijlocit de acest nivel.

La analiza calificării personalului, se evidențiază următoarele aspecte:

- structura cadrelor pe categorii de calificare;
- evoluția gradului de calificare;
- corelația dintre gradul de calificare a personalului și complexitatea lucrărilor executate.

Prima grupare a personalului din activitatea de bază poate fi efectuată după studiile obținute:

- absolvenți ai școlilor profesionale;
- absolvenți ai colegiilor;

- absolvenți ai instituțiilor de învățământ superior;
- alte studii.

A doua grupare a personalului productiv se efectuează pe categorii de calificare. Gradul de calificare se evidențiază cu ajutorul *coeficientului calificării medii a muncitorilor și gradului de complexitate a lucrărilor executate*.

Coeficientul calificării medii a muncitorilor (Kmed. muncitori) se determină conform formulei medii aritmetice ponderate [9, p.37]:

$$Kmed. muncitori = \frac{\sum(ki * mi)}{\sum mi} \quad (5.3.1)$$

unde: ki – coeficientul tarifar; mi – numărul de muncitori din categoria respectivă.

În cele mai dese cazuri, modificarea coeficientului calificării medii a muncitorilor se apreciază față de anul precedent (în dinamică) sau față de nivelul programat.

Drept sursă de informație pentru analiza gradului de calificare, poate servi extrasul din conturile perioadei la calcularea salariului pe categorii de muncitori.

În cazul în care se evidențiază *reducerea* acestui indicator relativ, acest fapt se apreciază *negativ*, deoarece demonstrează că activitatea de producție desfășurată pe parcursul anului de gestiune putea fi afectată din punct de vedere calitativ, ca urmare a unor consecințe negative de nerespectare a *gradului calificării medii a muncitorilor*.

Dacă *gradul calificării medii a muncitorilor* efectiv este mai mare decât cel programat sau cel din anul precedent, rezultatul obținut se apreciază pozitiv numai în condițiile când retribuirea suplimentară a muncii este justificată prin majorarea productivității medii a unui muncitor (ritmul de creștere a costurilor privind retribuirea suplimentară a muncii trebuie să fie mai mic decât suportul relativ obținut la productivitatea medie a muncitorilor).

Un compartiment semnificativ al analizei îl constituie de asemenea aprecierea *gradului de stabilitate a personalului din activitatea de bază* (Ks), care se determină ca raportul dintre numărul de salariați care au activat la întreprinderea analizată în perioada 01.01.- 31.12. a anului de gestiune și numărul mediu scriptic al salariaților la finele acestui an.

Majorarea acestui indicator relativ contribuie la ridicarea specializării personalului productiv, sporirea productivității muncii și îmbunătățirea rezultatelor economico-financiare ale întreprinderii.

Factorul de bază ce influențează stabilitatea personalului productiv este *mișcarea* acestuia într-o anumită perioadă de timp. Pe parcursul examinării acestui aspect este necesar să se facă distincție între *circulație* și *fluctuație*, în funcție de cauzele obiective sau subiective ce le provoacă.

Circulația forței de muncă se examinează în baza următorilor indicatori analitici:

- 1) *Coeficientul de circulație la intrare* (Kint.) care se calculează prin relația [9, p.38]:

$$Kint. = (NSint. + NSp) / NSmed \quad (5.3.2)$$

unde: N_{sint.} – numărul de salariați încadrați în câmpul de muncă în perioada analizată; N_{Sp} – numărul de salariați promovați dintr-o categorie în alta în cadrul întreprinderii analizate pe aceeași perioadă de timp; N_{med.} – numărul mediu scriptic al salariaților din activitatea de bază în perioada analizată.

De exemplu, la întreprinderea analizată, S.R.L. „Tehagrodas”, acest coeficient atinge în anul 2013 nivelul 0, ceea ce se explică prin faptul că în perioada respectivă nu s-au încadrat salariați din nou în câmpul muncii și în interiorul întreprinderii nu au fost promovați salariați dintr-o categorie în alta.

2) *Coeficientul de circulație la ieșire* (Kieș.) care se determină prin relația [9, p.38]:

$$Kieș. = (Nsieș. + NSp) / Nsméd. (5.3.3)$$

unde: Nsieș. – numărul de salariați ieșiți din întreprindere în perioada analizată din motive întemeiate.

În ceea ce privește coeficientul de circulație la ieșire a salariaților calculat pentru S.R.L. „Tehagrodas”, atunci, în aceeași perioadă, acesta înregistrează nivelul de 0,11 (30 persoane / 265 persoane), deoarece nu au avut loc promovări ale salariaților dintr-o categorie în alta.

3) *Coeficientul circulației totale* (Ktot.) care se determină astfel [9, p.39]:

$$Ktot. = Kint. + Kieș. (5.3.4)$$

Reieșind din calculele anterioare, coeficientul circulației totale a salariaților în aceeași întreprindere analizată (S.R.L. „Tehagrodas”) va constitui 0,11.

Fluctuația forței de muncă reprezintă un fenomen anormal în activitatea entității economice de producție, deoarece este determinată de concedieri fără permisiunea conducerii (din motive proprii) sau ca urmare a încălcării prevederilor contractului colectiv de muncă.

Coeficientul de fluctuație (Kf) se determină prin relația [9, p.39]:

$$Kf = (Ns' + Ns'') / Nsméd (5.3.5)$$

unde: Ns' – numărul salariaților concediați din întreprindere fără permisiunea conducerii (din motive proprii); Ns'' – numărul salariaților concediați ca urmare a încălcării disciplinei de muncă.

Astfel de fenomene ce se includ în determinarea coeficientului de fluctuație a salariaților nu s-au înregistrat în cadrul statelor obiectului prezent de cercetare (S.R.L. „Tehagrodas”), ceea ce ne demonstrează că la întreprindere situația privind circulația forței de muncă este favorabilă.

Principalele *cauze obiective privind circulația forței de muncă* într-o întreprindere pot fi: modificarea sarcinilor de producție și a structurii organizatorice de producție; perfecționarea procesului tehnologic și sporirea gradului de înzestrare tehnică a activității desfășurate; pensionări; plecări la studii; îndeplinirea serviciului militar și a obligațiilor cetățenești; decese etc.

Cauzele subiective privind fluctuația forței de muncă pot fi: plecările fără permisiunea conducerii; demisionarea din propria inițiativă; desfacerea contractului de muncă; absențe nemotivate și alte încălcări disciplinare.

Pe parcursul analizei toți coeficienții menționați mai sus se examinează în dinamică în baza datelor din Raportul statistic 1-c „Mișcarea personalului și a locurilor de muncă existente”.

Calculul și aprecierea se efectuează pe fiecare indicator în parte, ținând cont de conținutul și de sensul modificării acestuia în dinamică.

Surplusul de resurse umane poate fi determinat în condițiile de mai jos.

În anumite situații se observă existența unui surplus de resurse umane. În acest caz, întreprinderile trebuie să se pregătească minuțios cu maximum de răspundere.

Conducerea unei organizații poate proceda la concedieri, la neînlocuirea salariaților care părăsesc firma, la pensionare prematură, la reducerea salariilor până la o anumită limită, la șomaj tehnic.

Cea mai simplă modalitate de soluționare a problemei este concedierea. Aceasta poate să fie definitivă sau o parte din angajați pot să fie trimiși, pe o perioadă limitată, în concediu fără salariu.

Pentru a nu se ajunge la concedieri, se poate proceda la înlocuirea salariaților care părăsesc firma prin deces, pensionare sau alte modalități. În acest caz, angajații rămași trebuie să îndeplinească și sarcinile posturilor vacante.

O altă cale este pensionarea prematură, caz în care firma încurajează salariații mai în vârstă să părăsească serviciul înainte de vârsta de pensionare, primind anumite plăți suplimentare până când vor avea dreptul la pensie.

În unele țări s-a aplicat o altă măsură în rezolvarea surplusului de angajați, aceasta referindu-se la acceptarea de către salariați a reducerii până la o anumită limită a salariilor, cu condiția menținerii în servicii, noile salarii vor fi stabilite prin renegocierea contractelor colective de muncă.

Pentru reducerea surplusului de personal se poate apela și la șomaj tehnic. În momentul în care afacerile se redresează, angajații trimiși în șomaj tehnic vor fi rechemați la lucru.

Conducerea unei firme ia decizii privind aplicarea uneia sau alteia din aceste modalități în funcție de condițiile concrete existente la un moment dat [10, p. 27].

Din cele relatate până la moment, deducem că planificarea numărului și a structurii personalului se bazează, *în primul rând*, pe situația existentă. Știind situația curentă în ceea ce privește proiecția personalului se poate parcurge ulterior și la o bugetizare a cheltuielilor cu personalul, cheltuielilor ocazionale privind forța de muncă, precum și a fondului de remunerare a acestuia.

Inițial, este necesară o definiție a *planurilor de salarizare și bugetelor sociale* ale unei entități economice ce se includ în strategia socială a oricărei întreprinderi. Acestea reprezintă prognozarea cheltuielilor cu personalul și asigurărilor sociale aferente, fiind desenate, de regulă, de către reprezentanții funcțiunii de resurse umane cu aprobarea managerilor de top, precum și cu acordul organizațiilor sindicale. Respectiv, coordonează evoluția structurilor salariale, previziunile evoluției fondului de salarii și a structurii acestuia [12, p. 32].

După stabilirea numărului total de muncitori necesari în anul de plan, se trece la repartizarea acestui număr pe meserii. Această operație poate avea un caracter exact atunci când se efectuează pe baza timpului normal prevăzut pe meserii în fișele tehnologice ale produselor planificate. Dacă nu există aceste date, se poate efectua o repartizare aproximativă pe baza proporțiilor din anii anteriori. Această repartizare este necesară mai ales în cazul meseriilor care necesită un număr de ani de școlarizare. În fixarea ponderilor viitoare ale meseriilor prin apreciere, trebuie să se acorde o deosebită atenție fenomenului privind apariția meseriilor noi, generate de tehnica modernă și restrângerea sau dispariția unor meserii depășite.

Fiecare dintre categoriile de salariați: cadrele de execuție și de conducere, salariați pentru activități de întreținere, de pază și pompieri, are particularități proprii care influențează stabilirea necesarului de cadre în anul de plan. Trăsătura comună a acestor categorii de salariați este aceea că munca celor care îndeplinesc aceste funcții este greu de normat, la stabilirea necesităților intervenind în mod frecvent, aprecieri mai mult sau mai puțin subiective. Cu toate acestea, s-au făcut și încă se fac încercări pentru determinarea cât mai exactă a necesităților de astfel de cadre.

Pe baza experienței și pe estimările efectuate de comisii de specialiști în analiza volumului de muncă pe diferite posturi, s-au stabilit unele norme de structură aplicabile unor compartimente identice sau similare, fiind adoptate ca *norme unitare de*

structură. În prezent, aplicarea acestor norme nu mai este obligatorie. Întreprinderile le folosesc ca bază de inspirație, aducându-le la corectitudinile pe care le consideră necesare. Stabilind norme proprii, întreprinderile ajung să întocmească *state de funcțiuni proprii*. Cu această ocazie se urmărește problema *justei proporționări dintre diferitele categorii de cadre*. Pe baza experienței pozitive acumulată s-a elaborat o metodologie de normare a cadrelor de execuție și de conducere, precum și a numărului salariaților pentru activități de întreținere, pază și pompieri. Această metodologie se bazează pe următoarele elemente:

- împărțirea atribuțiilor fiecărui post pe niveluri de pregătire și specialități necesare îndeplinirii lor;
- stabilirea volumului de timp necesar pentru îndeplinirea fiecărei atribuții de către un cadru cu pregătire de specialitate și de nivel corespunzător;
- stabilirea volumului total de timp de muncă pe specialități și niveluri de pregătire și transformarea acestui volum în număr de posturi.

În felul acesta, se ajunge la constituirea unei structuri firești a colectivului de muncă, fundamentată științific, fiecare post fiind constituit pe baza *fișei specifice a postului*. Se respectă astfel cerințele organizării ergonomice a muncii.

După ce se verifică proporțiile interioare în statul de funcțiuni pe fiecare compartiment, se trece la întocmirea formularului de proporții între posturi, pentru anul de bază și pe anul viitor.

Proporționarea de bază se efectuează pe fiecare compartiment. Acolo trebuie stabilit numărul de cadre medii față de cel de cadre superioare, precum și proporțiile de specialități. Aceste proporții nu pot fi tipizate. Ele depind de volumul concret de muncă de un anumit nivel și de un anumit profil. (*Anexa 2*)

Ulterior, se porcede la o centralizare a posturilor pe *niveluri și specialități*. Întrucât cadrele respective, cu studii medii și superioare, primesc pregătirea de bază în instituții de învățământ cu durată relativ lungă, întreprinderile transmit necesitățile lor de cadre direcțiilor județene de muncă și protecție socială, care le ajută, orientând cadre cu pregătire corespunzătoare aflate pe piața muncii. În multe cazuri, întreprinderile cer sprijin direct instituțiilor de învățământ să orienteze către ele un număr oarecare de absolvenți.

Centralizatoarele pe specialități, precum și cele pe meserii, pentru muncitori servesc întreprinderii pentru formele de învățământ intern, pentru perfecționare și specializare, iar în ce privește muncitorii, pentru calificare, ridicarea calificării și policalificare.

Prin urmare se va desfășura modul de stabilire a salariului mediu în vederea planificării fondului de salarii și a corelației dintre creșterea productivității muncii și creșterea salariului mediu.

Stabilirea salariului mediu precedă planificarea fondului de salarii. El nu rezultă prin raportarea fondului de salarii la numărul planificat de salariați, așa cum se procedează în statistică.

Fondul de salarii care se planifica reprezintă fondul de salarii nominale.

Între ritmul de creștere al salariului mediu și cel al productivității muncii, la toate nivelurile, este necesară realizarea unei corelații juste. Respectiv, ritmul de creștere a productivității muncii trebuie să fie mai ridicat decât cel al salariului mediu. Această corelație constituie o cerință imperioasă a asigurării acumulărilor necesare dezvoltării economiei, precum și ridicării nivelului de trai.

La elaborarea planului respectiv, un moment important îl constituie analiza realizării salariului mediu efectuată în lunile expirate ale anului curent. După aceea, urmează să se analizeze și să se stabilească factorii productivității muncii care au contribuit la creșterea salariului mediu.

Din punct de vedere al influenței lor asupra sporirii salariului, factorii de creștere a productivității muncii se împart în două grupe.

Într-o *primă grupă* de factori s-ar putea cita acei care cer o sporire a salariului odată cu obținerea unei productivități a muncii mai înaltă. Asupra acestor factori muncitorii pot acționa în mod direct prin ridicarea nivelului tehnic, cultural și de calificare profesională, prin însușirea unor deprinderi de muncă în realizarea unor lucrări, utilizarea mai completă a timpului de lucru etc.; schimbarea structurii forței de muncă pe niveluri de calificare, ca urmare a schimbării producției.

În *grupa a doua* s-ar putea reuni factorii care depind în mai mică măsură de raportul salariaților și în mai mare măsură de eforturile proprietarului mijloacelor de producție. Din această cauză, nici rezultatul influenței lor asupra creșterii productivității muncii nu le poate reveni direct acestora pe calea măririi salariului nominal, ci indirect, întreprinderii în ansamblu, care va prospera și va putea să plătească salarii mai mari.

Factorul principal din grupa a doua îl constituie introducerea progresului tehnic în producție. Acțiunea acestui factor este strâns legată de perfecționarea forței de muncă în ceea ce privește ridicarea la nivel corespunzător a pregătirii profesionale. Concomitent cu ridicarea nivelului tehnic al producției, ridicându-se și nivelul pregătirii cadrelor, acesta din urmă determină și o anumită creștere a salariului mediu.

De asemenea, ca urmare a acțiunii unor factori naturali, productivitatea muncii poate crește. Rezultatele ce se obțin în asemenea cazuri nu revin direct salariaților, ci tot indirect, prin intermediul întreprinderii care va realiza profituri superioare și va putea plăti salarii mai mari.

Creșterea productivității muncii duce la micșorarea ponderii salariilor în costurile de producție, pe de o parte, iar creșterea salariilor duce la urcarea ponderii lor în aceste costuri.

În cele relatate anterior nu se iau în considerare schimbările ce intervin în greutatea specifică a costurilor materiale datorită introducerii progresului tehnic și alte costuri materiale (energie, materii auxiliare) care influențează costul de producție în sensul creșterii lui. Dacă nu ar fi împiedicată permanent această tendință prin creșterea mai rapidă a productivității muncii față de creșterea salariului mediu, costul de producție s-ar mări efectiv.

Nu poate exista o corelație unică, valabilă în toate întreprinderile unei ramuri. La planificarea corelației între ritmul creșterii salariului mediu trebuie să se țină seama de condițiile specifice din diferite întreprinderi, respectiv de măsura în care diferite factori ai creșterii productivității muncii influențează creșterea salariului mediu.

Respectarea la întocmirea planului și pe parcursul realizării lui a unor corelații juste între ritmul creșterii productivității muncii pe fiecare întreprindere în parte în mod diferențiat, în funcție de influența factorilor menționați, asigură pe ramuri și, în consecință, pe întreaga economie națională, respectarea corelațiilor necesare dintre acești indicatori și creează condiții pentru respectarea corelației dintre ritmul creșterii salariului real și cel al productivității muncii sociale.

Toate cele trei părți componente ale fondului total de salarizare (fondul de salarizare a personalului permanent, fondul de salarizare pentru activități și acțiuni oca-

zionale și fondul de salarizare pentru activitatea de pregătire a cadrelor) se planifică anual. Planificarea fiecăreia dintre aceste trei părți prezintă anumite particularități.

Planificarea fondului de salarii pentru personalul încadrat permanent are loc în ordinea de mai jos.

În etapa elaborării proiectului de plan se folosesc realizările pe lunile expirate din anul curent (de bază), completate cu preliminările până la sfârșitul anului. În această etapă, calculele se întocmesc pentru totalul salariaților, pe categorii. Fondul de salarii calculat pe categorii de cadre servește pentru corelarea cu diferiți alți indicatori ai proiectului planului.

Fondul de salarizare a personalului se calculează de întreprinderi, fie cu ajutorul salariului mediu realizat pe întreaga întreprindere în perioada de bază, eventual cu un anumit corectiv determinat de modificarea categoriei medii de calificare a muncitorilor, de indicele de depășire a normelor etc., fie pe categorii de salariați, atunci când trebuie luate în considerare influențe mai numeroase și mai diverse.

În al doilea caz, când este necesar să se calculeze pe categorii de salariați, trebuie să se analizeze și să se stabilească modificările care intervin în elementele care compun fondul de salarizare a personalului. Nu toate aceste elemente se pot prevedea la fel în calculele de planificare:

- în marea lor majoritate pot fi calculate cu siguranță, de exemplu: salariile de încadrare a muncitorilor salariați proporțional cu producția realizată, depășirile de norme; salariile muncitorilor după timpul lucrat; premiile; fondurile pentru acordarea de trepte și gradații, sporurile pentru conducerea formațiilor de lucru; sporurile pentru lucru de noapte etc.;
- o parte nu poate prevedea cu precizie, ci se include în plan pe baza unui calcul estimativ la care se iau în considerare realizările anului curent (de bază) și ale anului precedent; în această categorie se includ: participarea salariaților la beneficii, salarizarea pe timpul întreruperilor de lucru pentru îndeplinirea unor sarcini sociale, pentru alăptarea copiilor etc.

Gruparea de mai sus a elementelor componente ale planului fondului de salarizare are un caracter orientativ. Ea nu limitează analiza și nici nu sugerează să se facă calcule globale. Analiza elementelor componentelor de plan trebuie să se facă pe toate aceste elemente.

În datele statistice privind realizarea fondului de salarizare a personalului pot să mai apară salarii individuale pentru ore suplimentare, lucru în zile de repaus legal, întreruperi în muncă și rebuturi din cauza unor defecțiuni tehnico-organizatorice. Aceste salarii fiind rezultatul unor lipsuri în organizarea producției și a muncii, nu se planifică, urmând a se reflecta, eventual, numai în realizări, dacă nu se vor repeta și în perioada de plan.

Întreprinderile urmăresc în mod deosebit fondul de salarizare de încadrare, care este componenta principală a fondului de salarizare a personalului. Deși nu se exprimă în plan, acest fond se urmărește în statistică, în vederea calculării proporției dintre partea constantă și partea variabilă a salariului.

Pentru necesitățile interne, întreprinderile își calculează și fondul de salarii orar, zilnic și lunar.

Fondul de salarii orar cuprinde toate elementele care sunt legate de salarizare pentru lucrările executate sau pentru timpul efectiv lucrat, de plată a elementelor de

cointerensare materială pentru o mai bună activitate și de acordare a sporurilor pentru condiții deosebite de muncă.

Fondul de salarii zilnic cuprinde fondul de salarii orar plus părțile legale pentru timpul nefolosit în limitele schimbului normal de lucru, de exemplu: plata întreruperilor în muncă ale femeilor care alăptează, plata pentru timpul în care se îndeplinesc anumite sarcini sociale.

Fondul de salarii lunar cuprinde, în afară de fondul zilnic de salarii, toate plățile care se fac pentru zile întregi; în vederea îndeplinirii unor obligații sociale, pentru vechime în muncă etc.

Această stratificare în cadrul fondului de salarizare a personalului, încadrat permanent în întreprindere prezintă o importanță internă pentru eșalonarea plăților și pentru urmărirea unor fenomene negative, care grevează fondul de salarii, în vederea eliminării lor. La elaborarea planului ajută numai în măsura în care se pot lua măsuri pentru eliminarea de la început a reparației fenomenelor negative respective.

Practic, pentru planificare, prezintă importanță să se cunoască fondul de salarii de încadrare atât pentru muncitorii salarizați în acord, cât și pentru cei salarizați în regie, fondul de salarii pentru depășire de norme, fondul de salarii de încadrare pentru cadrele tehnice și administrative, precum și fondul pentru participarea la beneficii și acordarea de premii.

Fondul de salarizare pentru întregul personal încadrat permanent în întreprindere se formează prin însumarea fondurilor de salarii calculate pe categorii de salariați.

În continuare, vom dezvolta modul de *planificare a fondului de salarii pentru muncitorii salarizați în acord (individual sau colectiv)*.

În cazurile în care în anul de plan nu se întrevede o modificare a sortimentelor de producție, factorul care acționează asupra creșterii productivității muncii este creșterea nivelului profesional al muncitorilor prin acumularea experienței în executarea produselor respective. În asemenea cazuri, pentru planificarea fondului de salarizare se ia ca punct de plecare salariul mediu preliminar în anul de bază, corectându-l cu influența pe care o va exercita depășirea normelor de muncă.

În cazurile în care intervin modificări în structura producției pe sortimente care ar face improprie aplicarea *metodei generale*, întreprinderile întocmesc calcule analitice. În acest caz, trebuie să se examineze în prealabil care dintre secții sunt influențate de modificările respective și care nu. Dacă se constată că unele secții nu sunt afectate, se calculează pentru acestea fondul de salarii necesar, ținându-se seama de numărul muncitorilor salarizați în acord și salariul mediu specific fiecăreia dintre ei. Fondul rezultat se însumează apoi cu cel care va rezulta din calculele analitice pentru secțiile influențate de modificarea sortimentelor. Acest calcul analitic se reflectă în tabelul 5.3.4.

La fondul de salarii astfel determinat (1.580.400 lei) se adaugă sporurile necuprinse în salariul pe bucată (cota aproximativă de participare la beneficiu, premii, sporuri pentru condiții deosebite de muncă, sporul pentru vechime, cotele pentru acordarea de trepte și gradații), precum și indemnizația pentru concediile de odihnă ale muncitorilor salarizați în acord, determinate de cotele realizate în perioadele precedente, rezultate din datele statistice privind structura fondului de salarii al muncitorilor.

Tabelul 5.3.4

Calculul fondului de salarii la întreprinderi (date convenționale)

Nr. ord.	Denumirea produsului	U.M.	Cantitatea planificată	Salariul pe bucată (lei)	Fondul de salarii necesar (lei)
1	Producție comparabilă				
2	Produsul A	buc.	120	2.500	300.000
3	Produsul B	buc.	80	1.850	148.000
4	Produsul C	buc.	160	3.100	496.000
5	Producție necomparabilă				
6	Produsul D	buc.	70	1.400	98.000
7	Produsul E	buc.	160	1.800	288.000
8	Produsul F	buc.	90	2.000	180.000
9	Total fond de salarii pentru producția-marfă, (lei) (rd. 1 + rd. 5)				1.510.000
10	Fondul de salarii pentru modificarea stocurilor de producție neterminată (lei)				70.400
11	Total fond de salarii (lei) (rd. 9 + rd. 10)				1.580.000

În cazul aplicării acestei metode, salariul mediu rezultă (s) din raportul dintre fondul total de salarii (F) și produsul dintre numărul mediu de muncitori (N) și numărul lunilor (I):

$$s = F / (N * I) \quad (5.3.6)$$

Această metodă se aplică mai ales în acele întreprinderi din industria construcțiilor de mașini în care sunt frecvente modificările de sortimente de la an la an.

Tot în cazurile când se prevăd modificări de sortimente în anul de plan, se mai poate întrebuița o *metodă mai simplă* de calcul prin înmulțirea volumului de ore - norme calculat pentru întreaga producție (t) cu salariul de încadrare corespunzător categoriei medii ponderate de calificare a forței de muncă (c), cu coeficientul de îndeplinire a normelor prevăzute (i) și cu coeficientul diferitelor sporuri și premii (participări la beneficii, premii, sporuri pentru condițiile deosebite de muncă, sporul de vechime, indemnizația pentru concediile de odihnă), calculat procentual asupra salariului de încadrare ($cp:100$).

Acest mod de calcul se poate folosi relativ ușor și la repartizarea fondului de salarii pe secții.

Planificarea fondului de salarii pentru muncitorii salarizați după timpul lucrat (în regie) are particularitățile sale specifice.

În general, nu se produc schimbări importante în ceea ce privește structura calificării profesionale a muncitorilor salarizați după timpul lucrat. Factorii care influențează mai mult această categorie de muncă sunt volumul producției și creșterea productivității muncii. Pe baza acestora s-a planificat numărul lor. Astfel, pentru calcularea fondului de salarii (F) se înmulțește salariul mediu lunar preliminar în anul de bază (s) îmbunătățit într-o oarecare măsură, ținând seama de creșterea productivității muncii în anul de plan, cu numărul mediu planificat (N) și cu numărul de luni (I), respectiv:

$$F = s * N * I \quad (5.3.7)$$

Salariul mediu luat în considerare cuprinde sporurile, indemnizațiile de concedii de odihnă, majorările de salarii prin acordarea de trepte și gradații, precum și cota de participare la beneficii și premiile care se vor acorda acestei categorii de muncitori.

În cazurile mai rare, în care se produc modificări calitative mai importante, de exemplu: prin trecerea unor muncitori de la salarizarea în acord la salarizarea după timpul lucrat prin creșterea numerică a celor cu meserii legate de introducerea tehnicii noi se procedează analitic, pe meserii sau grupe de meserii (tabelul 5.3.5).

Tabelul 5.3.5

Calculul fondului de salarii (date convenționale)

Meseriile sau grupele de meserii	Numărul		Categorია medie de calificare	Salariul mediu de încadrare orar (lei)	Numărul total de om-ore (2.100 ore-om)	Fondul de salarii de încadrare (lei)
	în anul de bază	în anul de plan				
Electricieni	8	20	6	4,8	42.000	201.600
Reglari	2	12	7	5,2	25.200	131.040
Alte meserii	12	16	4.5	3,8	33.600	127.680
Total	22	48	5.75	4,56	100.800	460.320

Pentru determinarea fondului de salarii pentru muncitorii salariați după timpul lucrat, se calculează celelalte adaosuri (a): cota de participare la beneficii, premii, sporurile legale de toate felurile și indemnizațiile de concediu – în raport procentual cu salariul de încadrare (F_i).

Ca procent al adaosurilor se folosește cel realizat în anii precedenți, rezultat din statistică. După aceea se calculează salariul mediu cu ajutorul formulei 5.3.6.

Numărul și structura cadrelor de execuție și de conducere, al personalului de activități de întreținere, de pază este stabilit prin organigrama întreprinderii. Pe baza organigramei aprobate se întocmește *statul de funcțiuni* în care figurează toate compartimentele din întreprindere și posturile fiecărui compartiment, indicându-se nivelul și specialitatea fiecărui post, precum și salariul între limite.

Statul de funcțiuni este un cadru maxim în care întreprinderea își poate asigura cadrele necesare desfășurării activității sale. Dacă experiența arată că unul sau mai multe posturi nu sunt necesare, întreprinderea nu este obligată să le folosească, activitatea desfășurându-se normal și fără ele. Mai mult chiar, conducerea întreprinderilor au interesul permanent să analizeze volumul de lucrări și numărul necesar de cadre și să micșoreze treptat ponderea acestor categorii de personal în totalul personalului încadrat. Pot apărea și situații în care statul de funcțiuni să fie prea mic pentru volumul de muncă prevăzut în anul de plan. În astfel de situații se procedează la majorarea numărului de posturi ocupate, până la limita maximă admisă de statul de funcțiuni. Dacă se pune problema depășirii acestei limite, este necesară aprobarea forului în drept (consiliul de administrație, adunarea generală).

Pentru stabilirea fondului de salarii pentru numărul total mediu al salariaților, se însumează fondurile de salarii parțiale stabilite pe categorii de cadre.

Eșalonarea trimestrială a fondului de salarii urmează eşalonarea numărului mediu al salariaților, calculându-se cu salariul mediu folosit pentru fondul anual. În întreprinderile cu activitate sezonieră (de exemplu, S.R.L. „Tehagrodas”) se reflectă influența salariilor muncitorilor sezonieri în nivelul salariului mediu trimestrial și lunar.

Planificarea fondului de salarii pentru activitatea de pregătire a cadrelor în întreprindere poate fi exemplificată, utilizând în calcule date convenționale.

Întreprinderile calculează *fondul de salarii* corespunzător activității proprii privind pregătirea cadrelor, de exemplu:

a) pentru cursuri de scurtă durată:

1.200 ore de predare x 25 lei = 30.000 lei

indemnizația responsabilului de cursuri:

500 lei x 10 luni = 5.000 lei

indemnizația lunară pentru 5 muncitori:

trimiși la cursuri în afara întreprinderii:

5 x 6 luni x 1.800 lei = 54.000 lei

Total = 89.000 lei

b) pentru școlile profesionale de ucenici:

20 elevi din anul II la practică

20 x 13 zile x 6 ore x 5 lei/ora = 62.400 lei

premiul instructorului de practică: 300 lei x 8 luni = 2.400 lei

Total = 64.800 lei

c) pentru școlile de maiștri:

indemnizația unui elev scos din producție:

2.500 lei x 8 luni = 20.000 lei

Total = 173.800 lei

Din cauza dificultăților de prevedere a necesităților de fond de salarii pentru activități și acțiuni ocazionale, pe baza experienței din anii anteriori, întreprinderea poate calcula, cu aproximație, fondul de salarii în cazul acelor activități și acțiuni ocazionale, care probabil se vor repeta în anul de plan, iar pentru ceea ce nu poate să se calculeze nici aproximativ, estimează o *rezerva globală* pe care să o poată folosi la nevoie.

Prin însumarea fondului de salarii pentru personalul permanent, cu fondul de salarii pentru activitatea de pregătire a cadrelor în întreprindere și cu fondul de salarii pentru activități și acțiuni ocazionale, se obține *fondul de salarii al întreprinderii pentru perioada de plan*.

Dimensionarea fondului total de salarii este puternic influențată de viteza de rotație a mijloacelor circulante. Salariul, fiind un element de cost al produsului sau serviciului, se integrează în acest cost în fiecare ciclu și se recuperează prin vânzare sau prin prestare la încheierea fiecărui ciclu. Ca urmare, în cazul ciclurilor cu durata scurtă de rotație, respectiv cu viteză mare de rotație, nevoile întreprinderii pentru plata salariilor pot fi satisfăcute cu un *volum relativ mic de mijloace bănești*. Și invers, în cazul ciclurilor lungi, de exemplu în construcții de clădiri, poduri, tuneluri, căi ferate, porturi, nave ș.a., unde ciclul de producție este lung, asigurarea fondurilor necesare se face în baza situațiilor de lucrări executate, estimate procentual, sunt necesare mijloace circulante mari, dar care se rotesc cu viteză lentă care oricând poate accelera brusc. Din această cauză, în asemenea cazuri, se recurge, în mare parte, la avansuri treptate din partea beneficiarilor și la credite bancare.

Concluzii la capitolul V

În final, concluzionăm că, totuși, succesul unei întreprinderi depinde în mare măsură de activismul și de abilitățile personalului angajat în activitatea acesteia. Însă, catalizatorul unei mai bune manifestări din partea cadrelor întotdeauna va rămâne motivarea acestora prin diferite măsuri, dintre care cea mai evidențiată rămâne a fi motivarea prin intermediul salarizării. Din aceste considerente, ne-am propus ca

scop o cercetare mai minuțioasă în direcția respectivă atât la nivel de întreprindere, cât și la nivel național.

Nu mai puțin importantă rămâne a fi promovarea cadrelor deja angajate, care necesită cheltuieli și investiții. Pentru firmă, investirea banilor în dezvoltarea personalului contribuie la majorarea productivității muncii, minimizarea pierderii timpului de muncă și eficiența lucrului, care contribuie la îmbunătățirea capacității concurențiale. Investițiile în educația și formarea profesională a tinerilor specialiști necesită o atenție deosebită, deoarece aceștia formează un potențial capital de muncă în viitor, iar rezultatele activităților de investiții depind de faptul cât de eficient sunt gestionate finanțările respective. Investiția în educația adulților constituie și ea o activitate adaptativă, o acumulare continuă de capital uman performant. Ea permite integrarea în societățile în schimbare, indiferent de natura acestora. O contribuție în acest sens se observă și la întreprinderile din partea de nord a țării (SA „Combinatul de pâine”; IS „Combinatul de produse alimentare”; SA „Barza Albă” etc.).

Gestiunea efectivelor de personal reprezintă cea mai veche abordare a gestiunii resurselor umane în entitățile economice. Ea aparține punctului de vedere a contabililor și economiștilor.

Iar gestiunea salarizării s-a dezvoltat pe măsură ce legislația muncii a evoluat, reglementând la nivel național, la nivel de ramură sau de domeniu de activitate, modalități de salarizare, grile de ierarhizare în funcție de studii, vechime în muncă și importanța funcțiilor, dar și în funcție de condițiile specifice ale domeniului respectiv.

Totuși, în condițiile participării cheltuielilor întreprinderii la crearea terenului pentru accelerarea dezvoltării profesionale a cadrelor angajate în cadrul acesteia, se recomandă crearea unui mediu profesional relativ stabil pentru o anumită perioadă, în scopul de a nu reduce nivelul de interes privind acumularea performanțelor profesionale din partea personalului.

Bibliografie:

1. Lege privind aprobarea Strategiei naționale pentru tineret pe anii 2009-2013 nr. 25-XVI din 03.02.2009. Monitorul Oficial nr.68/192 din 07.04.2009.
2. Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru Competitivitate”. pag.13-14. Disponibil: <http://www.gov.md/>
3. Programul de activitate al Guvernului Republicii Moldova „Integrarea Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare” 2009-2013, Chișinău, 2009. Disponibil: <http://portal.moldpres.md/>
4. Strategia pentru tineret, Chișinău 2004. Disponibil: <http://youth.md/index.php?id=34>
5. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, luni, 14 aprilie 2014. Disponibil: <http://statbank.statistica.md/>
6. Forța de muncă în Republica Moldova: ocuparea și șomajul în trimestrul I 2013 04.06.2013. Disponibil: <http://www.statistica.md/>
7. Comunicat de presă. Cîștigul salarial mediu în ianuarie 2014, 02.04.2014, disponibil. Disponibil: <http://www.statistica.md/>
8. Comunicat de presă. Proiectul: Asigurarea calității în sistemul de formare profesională continuă din România – CALISIS Cod Contract: POSDRU/4/1.4/S/4, ID 3954 Beneficiar: Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților. Iași – 2 august 2010. Disponibil: <http://www.cnfpa.ro>

9. BALANUȚĂ, V. *Analiza gestionară: lucrare didactică și practico-aplicativă în domeniul diagnosticului activității întreprinderii de producție*. Chișinău: Combinatul Poligrafic A.S.E.M. 2003. 120 p.
10. DODU, M.; RABOCA, H.; TRIPON, C. *Managementul resurselor umane. Suport de lecții*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe economice, Universitas Napocensis – Babeș-Bolyai. 2013. 97 p.
11. PLUGARU, L. *Capitalul uman în contextual transformărilor sociale (în baza materialelor din Republica Moldova)*. Autoreferat al tezei de doctor în științe sociologice, Chișinău: Centrul Editorial al U.A.S.M., 2008. 198 p.
12. LACHE, S. *Căi de eficientizare a managementului resurselor umane în întreprinderile feroviare din România*. Teza de doctor, rezumat, conducător științific, prof. univ. dr. Niculae Niculescu, Universitatea Dunărea de jos Galați, Facultatea de Științe Economice, 2010. 272 p.
13. ROTARU, O. Tezele raportului, la masa rotundă cu tema ” Modernizarea procesului de instruire în domeniul TIC ” (6 noiembrie 2008). Disponibil: <http://www.mtic.gov.md/>
14. Monitor social. Exodul de creere: provocări, consecințe, căi de acțiune, Chișinău, 2010.
15. Politica de personal în acord cu strategia organizației. Disponibil: <<http://hr-club.md/>
16. CAMPBELL, R.; CONNELL, Mc.; STANLEY, B. *Contemporary labour economics. Second edition*. New York: Mc. Grow-Hill Book Co, 1988.
17. DUMBRAVANU, L. Investiția în capitalul uman – clauză fundamentală a dezvoltării durabile. *Integrarea specialistului cu studii superioare pe piața muncii: aspecte naționale și internaționale*. Materialele conf. șt.-practică intern. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2012. p. 63-65. ISBN 978-9975-50-069-2.
18. DUMBRAVANU, L. Evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților – o problemă delicată în cadrul unei organizații. *Contabilitate: provocări actuale și aspirații pentru viitor*. Materialele conf. șt. intern. Chișinău: ASEM, 2012. p. 204 -208. ISBN 978-9975-75-619-8.
19. DUMBRAVANU, L. Salarizarea personalului – o direcție fundamentală a managementului strategic. *Competitivitatea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale și a integrării europene*, Materialele conf. șt.-practică intern. Bălți: Presa universitară bălțeană, 2013. p. 94-98. ISBN 978-9975-50-119-4.
20. DUMBRAVANU, L. Aspecte teoretice privind politica de personal și analiza salarizării personalului la întreprinderi. *Perspectivile și problemele integrării în Spațiul European al Învățământului superior*. Materialele conf. șt.-practică intern. Vol. 2. Cahul: Tipografia Centrografic, 2014. p.125-134. ISBN 978-9975-914-92-5.
21. <http://capital.market.md>
22. <http://hr-club.md/>
23. <http://statbank.statistica.md/>
24. <http://totul.md/ro/finances/articlesitem/339.html>