

## STRATEGIILE DE MANAGEMENT AL PERSONALULUI LA ÎNTREPRINDERILE DIN REPUBLICA MOLDOVA: REZULTATELE CERCETĂRII

Irina Movilă, dr., conf.univ.,  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

**Abstract.** *The dynamism of market attitudes and competition focuses on the management of the enterprises, on use of strategic principles of management by the personnel. The personnel's management strategy forms a part of the general strategy of the enterprise and a consequence of planning of its activity in the long term. As a result of the lead researches it has been established, that the personnel's management strategy, used at the Moldavian enterprises, has some shortcomings..*

**Key words:** *strategy, the personnel, competitiveness, innovations, marketing of the personnel.*

Dinamica relațiilor de piață și concurența orientează managementul întreprinderii spre folosirea principiilor strategice de management al personalului. Astăzi, nu este suficientă doar atragerea specialiștilor de înaltă calificare, motivându-i prin remunerări bănești și soluționarea problemelor sociale, ci este necesară organizarea muncii lucrătorilor astfel, încât să se obțină investirea maximă a potențialului intelectual și profesional în rezultatul muncii. În legătură cu aceasta, selectarea și implementarea strategiilor de management al personalului reprezintă o funcție importantă a managementului întreprinderii. Strategia de management al personalului este parte componentă a strategiei generale a întreprinderii și o consecință a planificării activității ei pe o perspectivă de 5-10 ani.

Aspectele strategice de management al personalului își găsesc reflectare atât în lucrările cercetătorilor străini, cât și autohtoni: Porter M., Marr P., Akerman A., Boskall P., Bazarov T., Vihanschi O., Maslov V., Eremin B., Kibanov A., Juravlev P., Bîrcă A. Conform opiniilor cercetătorilor, strategia de management al personalului organizației reprezintă un complex de decizii succesive aplicate cu privire la folosirea resurselor umane, și care permit organizației respective, într-un anumit interval de timp, să obțină realizarea scopurilor propuse în baza elaborării unui sistem propriu de acțiune asupra personalului.

Înainte de toate, esența strategiei de management al personalului se rezumă la următoarele:

- O alegere minuțioasă a cadrelor în procesul de angajare la serviciu;
- Clasificarea personalului după gen, vârstă, deprinderi profesionale etc.;
- Adaptarea personalului la condiții concrete de muncă;
- Elaborarea unui model flexibil de comportament în legătură cu fiecare dintre lucrători;
- Determinarea părților tari și slabe ale personalului cu scopul de a atrage o anumită parte a lucrătorilor pentru executarea unei sau altei sarcini;
- Luarea deciziilor cu privire la reducerea numărului personalului, transferul lucrătorilor de la o funcție la alta și altele.

În literatura de specialitate, se descriu diferite strategii de management al personalului, făcând legătură și cu strategiile de dezvoltare a businessului (tabelul 1).

Strategia de management al personalului poate fi atât subordonată strategiei generale a organizației, cât și combinată cu aceasta, reprezentând un tot unitar. Dar și într-un caz, și în altul, strategia de management al personalului este orientată spre un anumit tip concret de strategie corporativă sau de afaceri (strategia de business). Fiecărei variante de strategie a organizației îi corespunde o variantă proprie de strategie de management al personalului.

Cu scopul studierii strategiilor existente de management al personalului și influenței lor asupra competitivității întreprinderilor din Republica Moldova, a fost organizat un sondaj sociologic. Cercetarea s-a efectuat la întreprinderile din Regiunea de Nord și de Centru ale republicii. Repartizarea respondenților după nivelul de studii este următoarea: mai mult de jumătate din respondenții atât ai Regiunii de Nord (65%), cât și ai Regiunii Centrale (86,3%) – au studii superioare și superioare nefinalizate. Stagiul de muncă al majorității respondenților este de la 5 la 20 de ani. După vârstă, 63,8% dintre respondenții Regiunii de Nord și 72,5% dintre respondenții Regiunii Centru au vârsta cuprinsă între 21 și 40 de ani. Managerii și specialiștii din rândul respondenților din Regiunea de Nord constituie 86,3%, iar în Regiunea Centru – 92,5%.

Conform rezultatelor obținute în urma desfășurării cercetării, s-a constatat faptul că, la majoritatea întreprinderilor atât din Regiunea de Nord, cât și în Regiunea de Centru, se folosesc strategiile de motivare și stimulare a muncii, strategia orientată spre valorile organizației și strategia clasică de management al personalului. Nivelul folosirii strategiilor cu privire la personal sunt prezentate în tabelul 2.

Tabelul 1

**Legătura dintre strategia întreprinderii și strategia de management a personalului**

Strategia întreprinderii	Strategia de management al personalului	Caracteristicile de conducere a personalului
Strategii antreprenoriale	1. Strategia de motivare și stimulare a muncii 2. Strategia inovațională	Formarea unui sistem flexibil și adaptiv de remunerare a muncii lucrătorilor, stimularea inovației și activității inovaționale ale lucrătorilor
Strategia creșterii dinamice	1. Strategia de management al personalului (clasică) 2. Strategia de implicare	Recrutarea, selectarea personalului, motivarea, planificarea promovării în muncă, ridicarea nivelului de calificare, evaluarea și testarea personalului, participarea personalului la luarea deciziilor de conducere, lucrul în echipă
Strategia obținerii profitului	1. Strategia de management al personalului (clasică) 2. Strategia socială	Recrutarea, selectarea personalului, motivarea, planificarea promovării în muncă, ridicarea nivelului de calificare, evaluarea și testarea personalului, satisfacerea maximă a necesităților proprii și a așteptărilor lucrătorilor
Strategia competitivității	1. Strategia de dezvoltare a personalului 2. Strategia orientată spre valorile organizației 3. Strategia de marketing	Formarea competitivității lucrătorilor prin instruire, realizarea investițiilor în dezvoltarea capitalului uman, formarea valorilor organizației și adaptarea la schimbările strategice ale culturii organizaționale, studierea pieței muncii, evidențierea competențelor necesare ale personalului
Strategia de lichidare	1.Strategia de reducere	Orientată spre necesitățile de lucrători pe o perioadă scurtă de timp, cu o orientare îngustă, fără un mare angajament din partea organizației
Strategia ciclică	1.Strategia de diferențiere	Presupune ridicarea nivelului calificării a lucrătorilor deja existenți pentru soluționarea noilor sarcini și promovarea lor în serviciu fără angajări suplimentare ale noilor lucrători

*Sursa: elaborat de autor în baza surselor: 1, 2.*

Tabelul 2

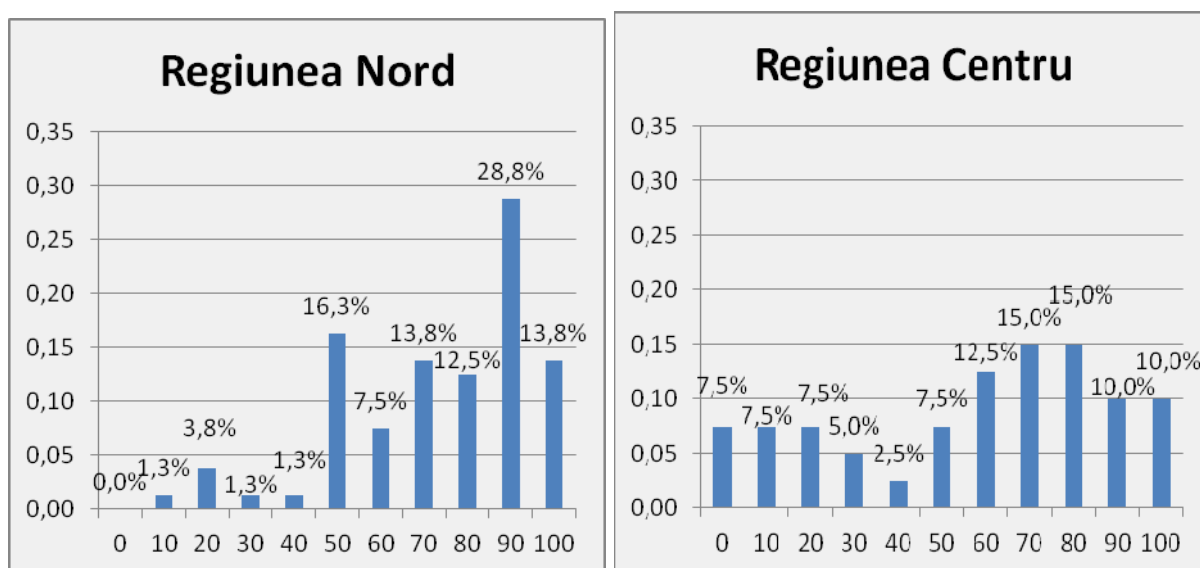
**Dezvoltarea și implementarea strategiilor în domeniul personalului la întreprinderile Regiunii de Nord și Centru ale Republicii Moldova**

Strategiile	Regiunea de Nord		Regiunea de Centru	
	Se utilizează	Nu se utilizează	Se utilizează	Nu se utilizează
1. Strategia motivării și stimulării muncii	57,5%	27,5%	72,5%	27,5%
2. Strategia gestiunii personalului (clasică)	73,8%	22,5%	57,5%	22,5%
3. Strategia dezvoltării personalului	23,8%	40%	40%	40%
4. Strategia inovațională	17,5%	72,5%	12,5%	72,5%
5. Strategia socială	25%	30%	40%	30%
6. Strategia orientată la valorile întreprinderii	28,8%	22,5%	60%	22,5%
7. Strategia implicării	37,5%	27,5%	57,5%	27,5%
8. Strategiile de marketing	47,5%	30%	50%	30%

După cum se vede în tabel, strategia clasică de management al personalului se folosește mai mult la întreprinderile din Regiunea de Nord, despre aceasta au vorbit 73,8% dintre respondenți, pe când, la întreprinderile din Regiunea de Centru, se folosește mai mult strategia de motivare și stimulare a muncii,

despre aceasta au vorbit 72,5% din respondenți. Strategia de marketing de management al personalului este folosită insuficient, atât în Regiunea de Nord, cât și cea de Centru ale republicii, despre aceasta au vorbit 50% dintre respondenți. Strategia de dezvoltare a personalului și strategia inovațională în ambele regiuni au o aplicare nesemnificativă, iar strategia socială are o aplicare mai mare în Regiunea Centru (despre aceasta au menționat 40% dintre respondenți), în comparație cu Regiunea de Nord – 25%. O dezvoltare analogă o are și strategia orientată spre valorile organizației – ele au un grad mai mare de aplicare în Regiunea de Centru (despre aceasta au menționat 60% dintre respondenți), iar în Regiunea de Nord – 28,8%.

În procesul cercetării, era necesară studierea nivelului de influență a strategiilor asupra lucrătorilor în procesul de formare a competitivității întreprinderii. Deci, majoritatea respondenților din Regiunea de Nord (28,8%) afirmă că strategiile de management al personalului realizate la întreprindere influențează asupra competitivității întreprinderii în măsură de 90%. În Regiunea Centrală, părerea respondenților a fost separată, ceea ce a permis de a evidenția un interval de influență de la 60% până la 80%. Nivelul de influență al strategiilor de management al personalului realizate la întreprindere este prezentat în figura 1.



**Figura 1. Nivelul de influență a strategiilor de management al personalului realizate la întreprindere asupra competitivității întreprinderii (3)**

Este necesar de menționat că folosirea strategiilor de management a personalului la întreprindere a înregistrat unele îmbunătățiri, despre aceasta au reiterat majoritatea respondenților. Deci, după părerea a 86,3% dintre respondenții Regiunii de Nord și 87,5% dintre respondenții Regiunii Centru consideră că, în strategiile menționate, lipsesc planurile cu privire la formarea competitivității lucrătorilor (anual, pentru 5-10 ani). 66,3% dintre respondenții Regiunii de Nord și 57,5% dintre respondenții Regiunii Centru afirmă că, în strategii, lipsesc bugetele pentru instruirea personalului orientate spre piață. Activități cu privire la stimularea activității inovaționale a lucrătorilor nu se elaborează, despre aceasta menționează 48,8% dintre respondenții Regiunii de Nord și 65% dintre respondenții Regiunii Centru. De asemenea, sunt înregistrate defecțiuni cu privire la elaborarea și implementarea planurilor cu privire la marketingul personalului la întreprinderile din Republica Moldova (despre aceasta au menționat 67,5% dintre respondenții Regiunii de Nord și 70% din respondenții Regiunii de Centru ale republicii).

#### **Concluzii și propuneri:**

- Trebuie să se evidențieze actualitatea elaborării și implementării strategiei dezvoltării capitalului uman și strategiei pentru stimularea activității inovaționale ale lucrătorilor întreprinderii.
- Strategiile existente în domeniul personalului ar trebui să fie completate cu:
  - Planul de formare a competitivității angajaților (anual, pe 5-10 ani);
  - Bugete de învățare bazate pe piață;
  - Planul de acțiune pentru marketingul personalului;
  - Măsurile de stimulare a activităților de inovare ale lucrătorilor.
- Să se implementeze strategia dezvoltării competitivității capitalului uman prin instruirea orientată

spre piață, ce ar permite sporirea nivelului profesional al specialiștilor și formarea personalului competitiv.

**Bibliografie:**

1. МАСЛОВ, В.И. *Стратегическое управление персоналом в XXI веке*. М.: 2002.
2. Управление персоналом: Учебник для вузов. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.
3. Raport privind activitatea științifică în cadrul proiectului instituțional „Cercetarea impactului strategiei dezvoltării potențialului profesional al specialiștilor asupra creșterii competitivității întreprinderilor în condițiile globalizării”, USARB, 2013.