

RELAȚIILE DE MUNCĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA DIN PERSPECTIVA COMPANIILOR

Cuprins

DESPRE STUDIU	3
INTRODUCERE	4
1. METODOLOGIE	5
2. PROFILUL COMPANIILOR PARTICIPANTE LA SONDAJ	6
3. PRIORITĂȚILE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE	7
4. ÎNCADRAREA PRIORITĂȚILOR MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN BAZA LEGALĂ ACTUALĂ	15
5. NIVELUL DE COLABORARE AL COMPANIILOR CU AUTORITĂȚILE PUBLICE	18
6. POSIBILITĂȚILE REȚINERII ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL COMPANIILOR	19
7. EVALUAREA ETICII MUNCII ȘI A ATITUDINII ANGAJAȚILOR FAȚĂ DE ACEASTA	20
CONCLUZII	22
RECOMANDĂRI PENTRU AUTORITĂȚI:	23
RECOMANDĂRI PENTRU COMPANII:	24

DESPRE STUDIU

Studiul dat a fost realizat în cadrul proiectului „Promovarea Responsabilității Sociale Corporative și constituirea Rețelei Locale a Pactului Global în Republica Moldova” implementat de către Centrul Analitic „Expert-Grup”, finanțat de PNUD Moldova. Rețeaua Locală a Pactului Global a fost constituită în Republica Moldova în noiembrie 2006. Pentru identificarea subiectelor și problemelor de interes major pentru companiile membre ale Rețelei, „Expert-Grup” a efectuat un sondaj care a arătat că relațiile de muncă reprezintă o preocupare continuă a companiilor. Studiul dat reprezintă o încercare de a oferi mai multe informații și idei în această privință. Autorii acestui studiu sunt dr. Alic Bârcă, conferențiar universitar la ASEM și drd. Alexandru Gamanji, economist la „Expert-Grup”, iar sondajul sociologic a fost efectuat de către compania CBS-AXA.

INTRODUCERE

Concurența globală în sectoarele de producție și servicii este din ce în ce mai mare și orientează organizațiile spre noi aspirații. Schimbările contextuale ridică în fața întreprinderilor o multitudine de provocări concurențiale care le obligă să implice funcțiunea de resurse umane în efortul de asigurare a acestora cu personalul necesar care să asigure competitivitatea, atât pe plan național cât și internațional.

Reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane în cadrul companiilor necesită eforturi substanțiale, prin sensibilizarea managementului superior, precum și competențe din partea celor care urmează să realizeze acest lucru. De aceea, unele companii au reușit să restructureze funcțiunea de resurse umane, în timp ce altele se mai află în proces de reorganizare.

Problematica managementului resurselor umane poate fi influențată atât de factori ai mediului intern precum și ai mediului extern. Printre factorii interni ce pot influența gestiunea resurselor umane pot fi enumerați: predispunerea managerilor superiori la reorganizarea funcțiunii de resurse umane, capacitățile angajaților din subdiviziunea de personal, insuficiența resurselor financiare necesare pentru restructurarea funcțiunii etc. Factorii de natură externă pot fi: accentuarea deficitului de specialiști pentru anumite domenii de activitate și profesii pe piața forței de muncă, dezvoltarea insuficientă a companiilor ce prestează servicii de dezvoltare profesională continuă, activitatea sindicatelor, etc.

Scopul studiului constă în identificarea problemelor cu care se confruntă companiile în raport cu angajații lor, relațiile de muncă stabilite între angajați și patroni, modalitățile soluționării problemelor angajaților în cadrul organizațiilor, precum și reflectarea acestor probleme în legislația muncii. Autorii studiului au realizat o cercetare sociologică prin chestionare care a cuprins 55 de companii de pe întregul teritoriul Republicii Moldova. Chestionarul a fost adresat managerilor de resurse umane din cadrul companiilor sau patronilor, în cazul în care în companii nu există o persoană care să se ocupe de acest lucru.

Totodată, abordarea problematicii managementului resurselor umane la nivel macroeconomic, regional sau local își găsește explicația în contribuția acestuia la fundamentarea unor decizii manageriale, guvernamentale, regionale sau locale vizând eventualele intervenții corective.

1. METODOLOGIE

Studiul dat a fost efectuat în perioada mai-iunie 2007.

În acest studiu am încercat să reflectăm situația curentă a resurselor umane și a gestiunii acestora așa cum se prezintă ea în momentul de față. De aceea cercetarea a fost efectuată în mai multe etape :

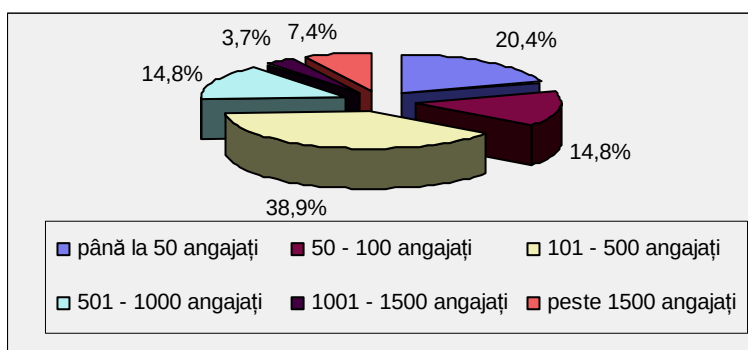
1. Pregătirile pentru procesul de cercetare. Această etapă a inclus elaborarea programului de cercetare și selectarea surselor de informare - un număr de întreprinderi din Republica Moldova, diferite atât după genul de activitate, cât și după numărul de personal;
2. Realizarea unui focus-grup cu reprezentanții a 7 companii cu scopul de a identifica elementele de bază care trebuie să figureze în prezentul studiu;
3. Elaborarea chestionarului și efectuarea studiului de teren;
4. Pregătirea și procesarea datelor primare;
5. Analiza răspunsurilor respondenților;
6. Argumentarea și formularea concluziilor și recomandărilor.

În timpul interpretării datelor procesate, au fost utilizată o varietate largă de metode de cercetare, capabile să asigure o evaluare cât mai corectă a situației curente: deducția, inducția, analiza calitativă, sinteza, abstractizarea științifică. Aceasta se explică prin faptul că comportamentul subiecților vieții sociale nu este condiționat doar de legile sociale obiective, ce nu depind numai de voința lor, dar și de o serie de factori subiectivi, care influențează deciziile aferente gestiunii resurselor umane.

2. PROFILUL COMPANIILOR PARTICIPANTE LA SONDAJ

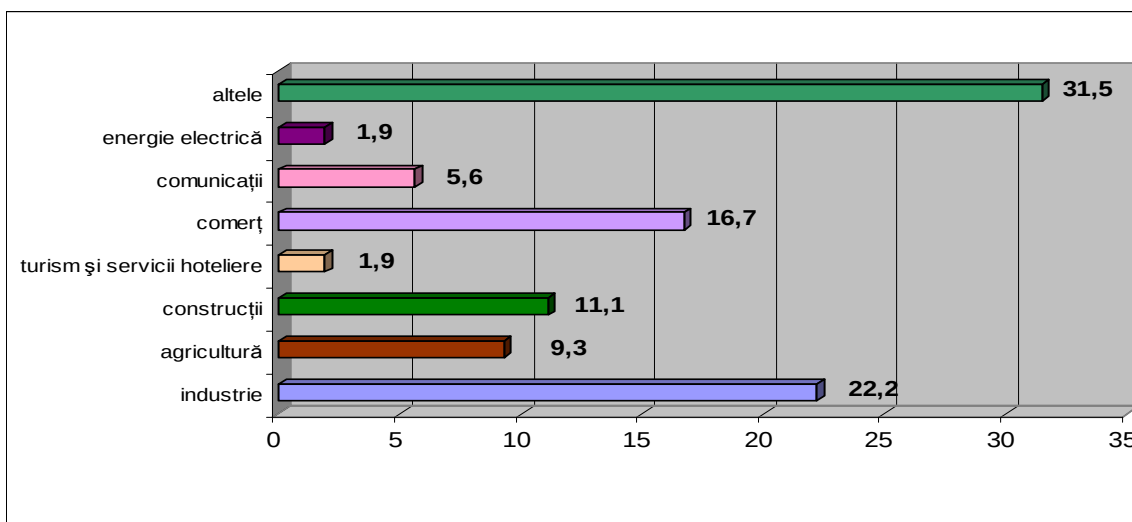
În ceea ce privește configurația companiilor participante la sondaj, situația se prezintă în felul următor (figura nr.1)

Figura nr.1. Structura organizațiilor în funcție de numărul de angajați



Companiile ce au participat la acest sondaj sunt din diferite sfere de activitate. În figura nr. 2 este prezentată structura întreprinderilor în funcție de domeniul lor de activitate.

Figura nr. 2. Structura organizațiilor în funcție de domeniul de activitate



3. PRIORITĂȚILE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

În cadrul cercetării sociologice, companiile participante la sondaj au avut posibilitatea să evidențieze, din multitudinea de activități din domeniul managementului resurselor umane, maximum trei activități pe care acestea le consideră a fi cele mai importante pentru organizație. În tabelul nr.1 sunt prezentate activitățile din domeniul managementului resurselor umane considerate ca fiind cele mai importante pentru companiile participante la această cercetare.

Organizarea personalului (structura organizatorică, descrierea și specificația posturilor).

Organizațiile autohtone se mai află în proces de reajustare structurală a organizației în general și a subdiviziunii de resurse umane în special. Or, atunci când în cadrul întreprinderii are loc o schimbare, aceasta trebuie să înceapă cu organizarea personalului, analiza posturilor existente și comasarea lor pe criteriul similitudinii în subdiviziuni separate, elaborarea descrierilor și specificațiilor posturilor respective. Anume aceasta este activitatea de bază în managementul resurselor umane, iar de modul cum aceasta este realizată depind celelalte activități.

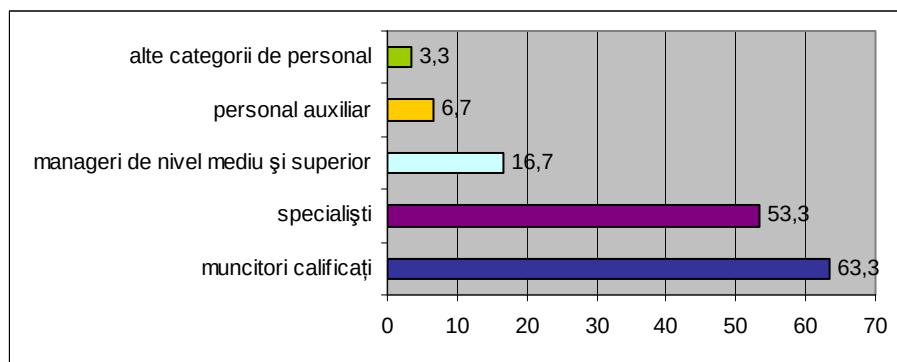
Tabelul nr.1 Activitățile din domeniul managementului resurselor umane considerate ca fiind cele mai importante pentru companiile supuse studiului

Activitățile din domeniul managementului resurselor umane	În ordinea importanței			
	În primul rând	În al doilea rând	În al treilea rând	Răspuns Multiplu
Organizarea personalului (structura organizatorică, descrierea și specificația posturilor)	29.6%	14.8%	1.9%	46.3%
Asigurarea cu personal (planificarea, recrutarea și selecția personalului)	22.2%	29.6%	5.8%	57.6%
Dezvoltarea profesională a personalului	22.2%	22.2%	17.3%	61.7%
Evaluarea performanțelor profesionale		1.9%		1.9%
Recompensarea personalului	5.6%	5.6%	9.6%	20.8%
Securitatea și sănătatea în muncă	1.9%	9.3%	28.8%	40,0%
Relațiile cu angajații (comunicare, implicare și participare, relațiile cu sindicatele)	9.3%	7.4%	17.3%	34,0%
Asigurarea șanselor egale	3.7%	5.6%	13.5%	22.8%
Elaborarea și reajustarea politicilor de personal	1.9%	-	1.9%	3.8%

Asigurarea cu personal (planificarea, recrutarea și selecția personalului).

Asigurarea cu personal care cuprinde planificarea, recrutarea și selecția, reprezintă o prioritate pentru majoritatea organizațiilor deoarece acestea sunt activități relativ noi pentru specialiștii din domeniul resurselor umane. De asemenea, asigurarea organizației cu personalul necesar (figura nr. 3), atât din punct de vedere cantitativ cât și calitativ, reprezintă un obiectiv strategic ce nu poate fi neglijat. La momentul efectuării studiului, 50,0% din organizațiile respondente au menționat că au un deficit de personal în cadrul organizației, în timp ce 50,0% nu au motive să se îngrijoreze de insuficiență de resurse umane în cadrul întreprinderii.

Figura nr.3. Categoriile de angajați de care organizațiile au nevoie



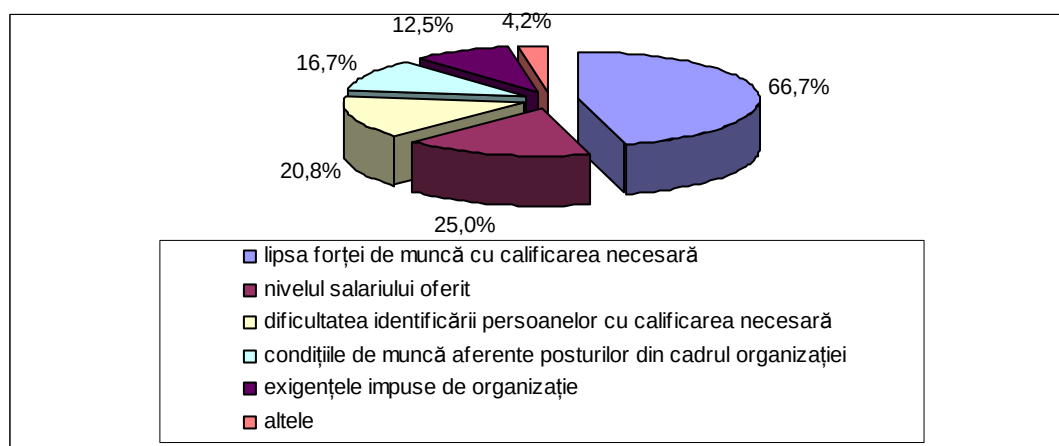
Deficitul de personal calificat este determinat atât de emigrarea unei părți din populația aptă de muncă în străinătate, cât și de faptul că pentru tineri meseriile și profesiile oferite de școlile profesionale și cele polivalente nu mai sunt atât de atractive. Totodată, dotarea tehnico-materială a acestor instituții este sub nivelul rigorilor minime de activitate, iar profilul specialităților și calificarea absolvenților nu corespunde cererii existente pe piața muncii.

Deși în ultimii ani instituțiile superioare de învățământ și colegiile au fost cele care au pregătit cei mai mulți specialiști pentru piața forței de muncă problema cadrelor înalt calificate încă mai persistă. O posibilă cauză a acestei situații ar putea fi incapacitatea responsabililor din cadrul departamentului resurse umane de a identifica corect specialiștii cu adevărat calificați. Aceeași situație este caracteristică pentru managerii de nivel mediu și superior de care organizațiile de cele mai multe ori duc lipsă.

Având în vedere că 6,7% dintre organizațiile care înregistrează deficit de personal aveau nevoie în special de personal auxiliar, putem concluziona că lipsește colaborarea cu agențiile teritoriale pentru ocuparea forței de muncă unde, de cele mai multe ori, apelează persoanele cu nivele de calificare inferioară sau fără o meserie/profesie ce le-ar facilita încadrarea în câmpul muncii.

Cauzele deficitului de personal sunt multiple, cea mai importantă fiind lipsa forței de muncă cu calificarea necesară (figura nr. 4).

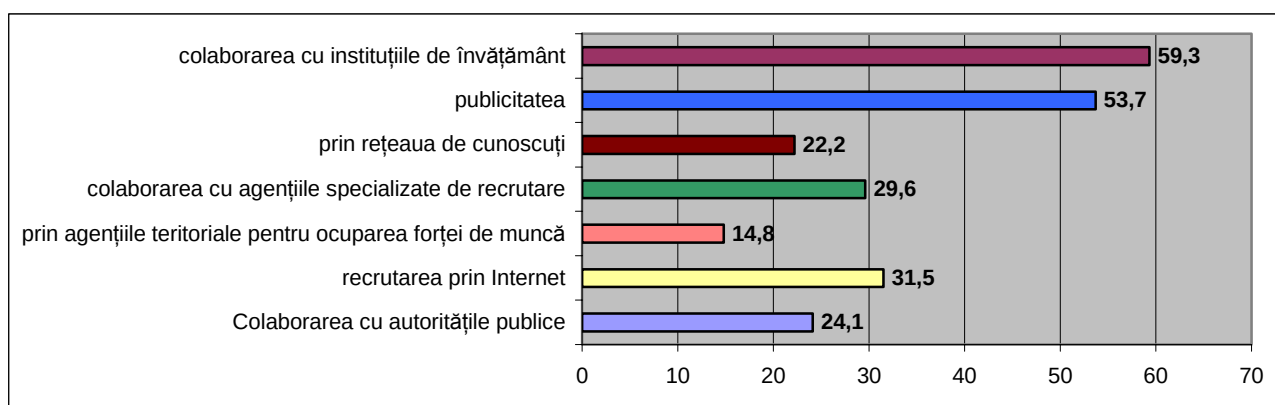
Figura nr.4. Cauzele deficitului de personal în cadrul organizațiilor



Analizând cauzele deficitului de personal, putem constata că, la etapa actuală, organizațiile solicită un standard mai înalt de profesionalism și de competențe, atât față de proprii angajați cât și față de potențialii lucrători. Pe de altă parte, am putea deduce că instruirea profesională a tinerilor în instituțiile de învățământ se realizează sub nivelul așteptărilor întreprinderilor. În același timp există și probleme interne ale organizațiilor legate, în mare măsură, de abilitățile specialiștilor din domeniul resurselor umane și a patronilor de a identifica persoanele potrivite pentru posturile vacante. O cauză aparte ține și de nivelul salariului oferit. Astfel, de cele mai multe ori, potențialii candidați acceptă să plece la muncă în străinătate decât să lucreze în țară pentru un salariu insuficient pentru întreținerea familiei.

Pentru a evita deficitul de personal, organizațiile aplică diferite metode de recrutare a angajaților prezentate în figura 5:

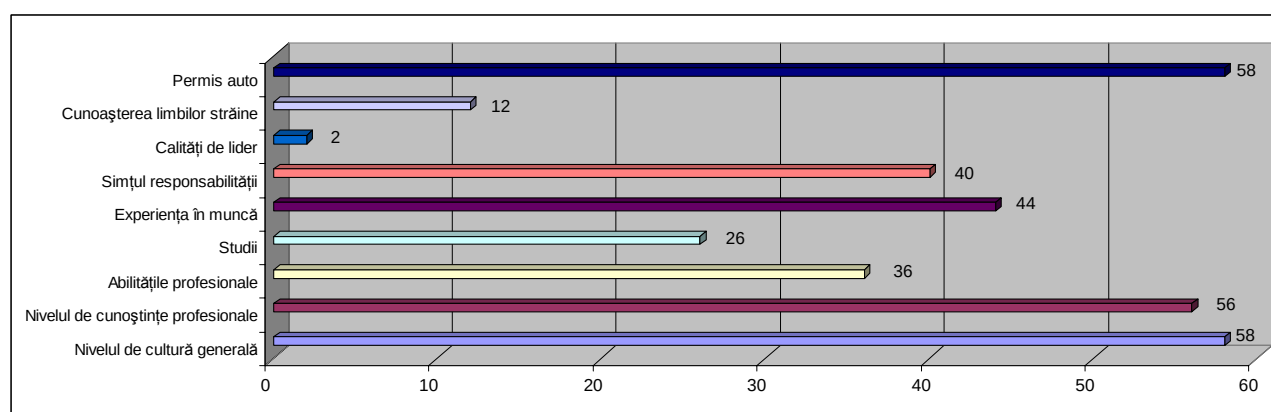
Figura nr. 5. Metodele de recrutare folosite de organizațiile participante la sondaj



Prin urmare, putem constata că organizațiile autohtone s-au adaptat la mediul concurențial și conștientizează faptul că pentru a atrage cele mai bune persoane în organizație trebuie să aplice simultan o multitudine de metode de recrutare a personalului. În același timp, eficiența recrutării în organizație nu depinde doar de metodele de recrutare aplicate, ci și de alte aspecte ce trebuie luate în considerație de către patroni sau specialiștii din domeniul resurselor umane și anume: reputația la nivel național sau local a organizației, 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.

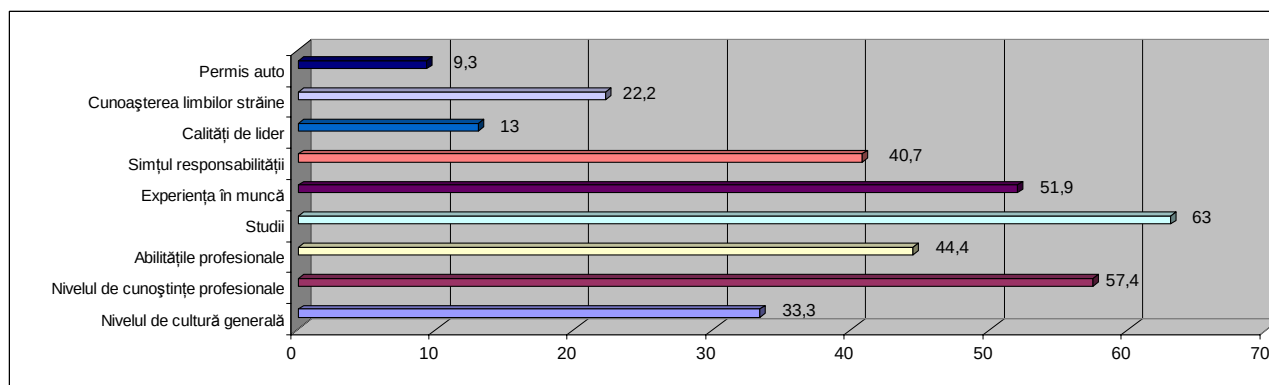
Calitatea persoanelor angajate în cadrul organizației depinde în mare măsură de criteriile care sunt luate în considerație la selecția candidaților, prezentate în figura nr. 6

Figura nr. 6. Criteriile de selecție a muncitorilor



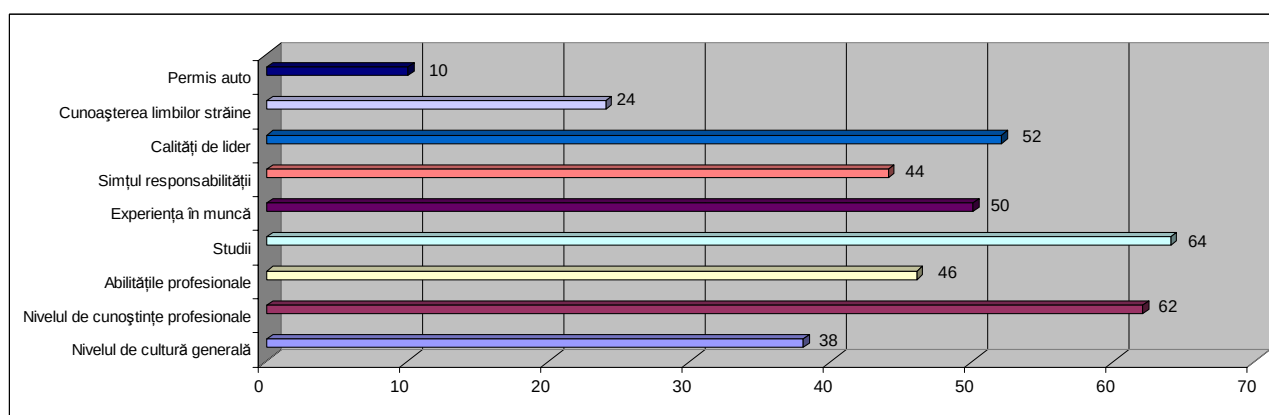
În figura nr. 7 sunt prezentate criteriile de selecție aplicate de organizații în cazul specialiștilor:

Figura nr. 7. Criteriile de selecție a specialiștilor



Ierarhia criteriilor de selecție a managerilor se schimbă comparativ cu criteriile de selecție a angajaților simpli. În figura nr.8 este prezentată frecvența criteriilor de selecție a managerilor.

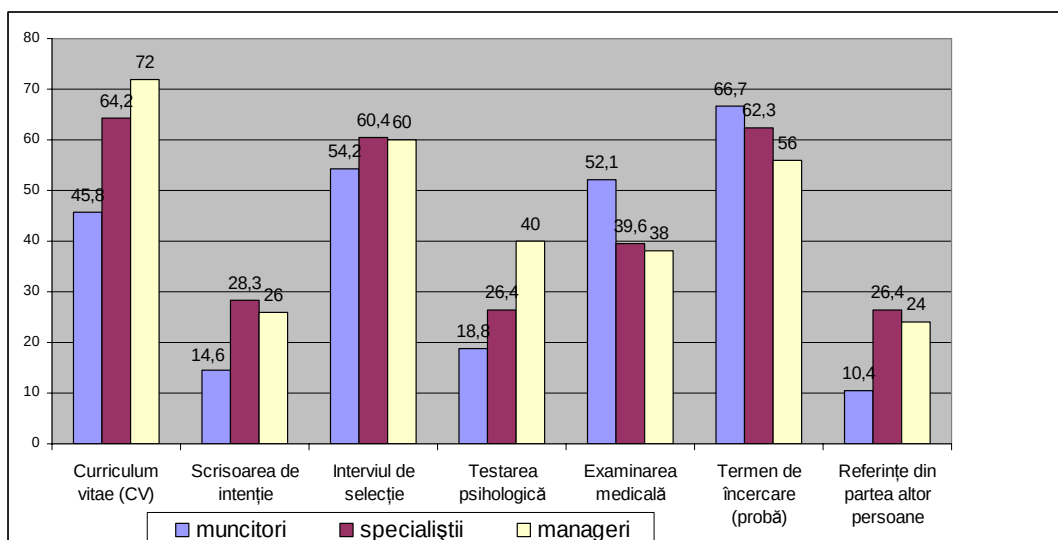
Figura nr. 8. Criteriile de selecție a managerilor



Este cert faptul că organizațiile nu iau în considerație doar studiile în procesul de selecție a personalului, dar pun accentul și pe nivelul de cunoștințe profesionale. Or, diplomele ce atestă finisarea cu succes a studiilor nu mai sunt atât de relevante în ultimul timp, ci este nevoie de un bagaj de cunoștințe și competențe profesionale acceptat de către organizații. Bineînțeles, că se caută persoane cât mai bune din punct de vedere profesional, dar fixarea unui nivel prea înalt de calificare solicitată sporește dificultatea atragerii de candidați și duce la nemulțumire, când aceștia constată că abilitățile lor nu sunt apreciate.

Pentru a putea identifica persoanele cele mai potrivite pentru posturile vacante, organizațiile aplică diferite instrumente de selecție a candidaților, prezentate în figura nr.9:

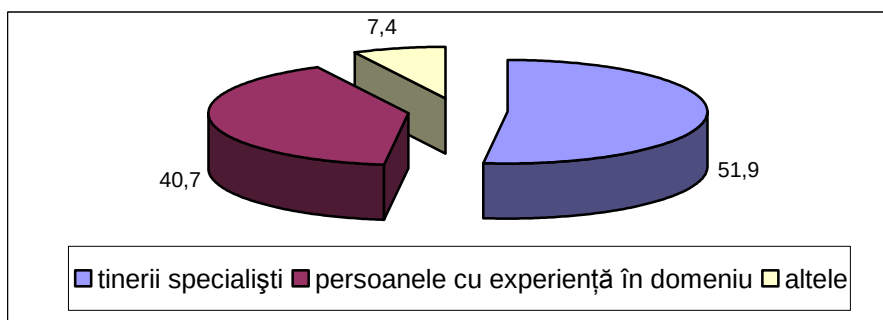
Figura nr. 9. Instrumentele de selecție aplicate de organizațiile autohtone pentru diferite categorii de angajați



Așadar, fiecare organizație, în funcție de specificul activității și de posturile vacante, aplică diferite instrumente de selecție a candidaților, luând în considerație politica organizației în acest domeniu, cultura organizațională și atitudinea managerilor superiori față de angajarea noilor persoane.

În procesul de angajare a personalului, organizațiile se orientează spre anumite categorii de persoane în funcție de politicile promovate în acest domeniu. În figura nr. 10 sunt prezentate categoriile de persoane spre care se orientează întreprinderile în timpul angajării.

Figura nr. 10. Categoriile de persoane spre care se orientează organizațiile în timpul angajării

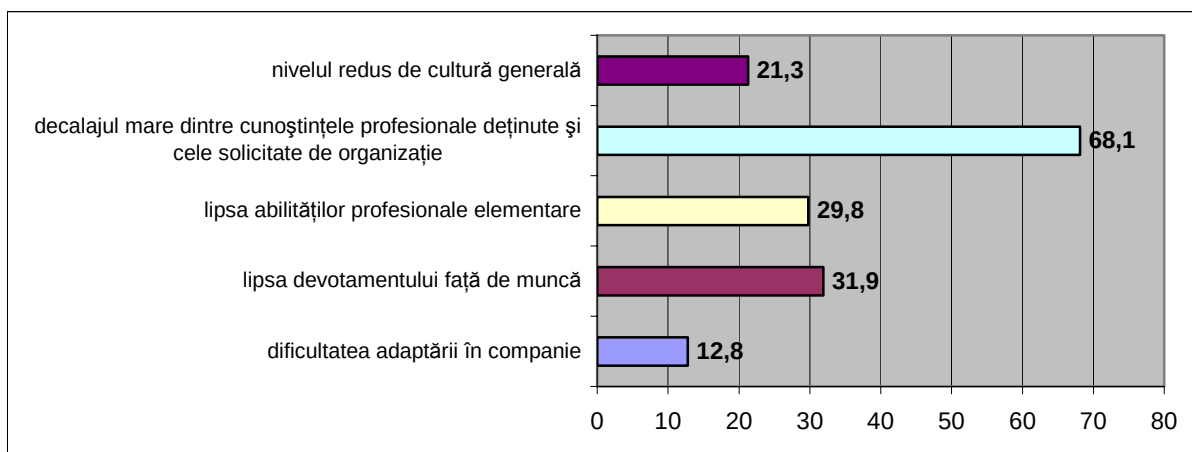


Deși organizațiile se orientează în special spre persoanele tinere, anume acestea întâmpină cele mai mari dificultăți la angajarea în câmpul muncii datorită lipsei de experiență.

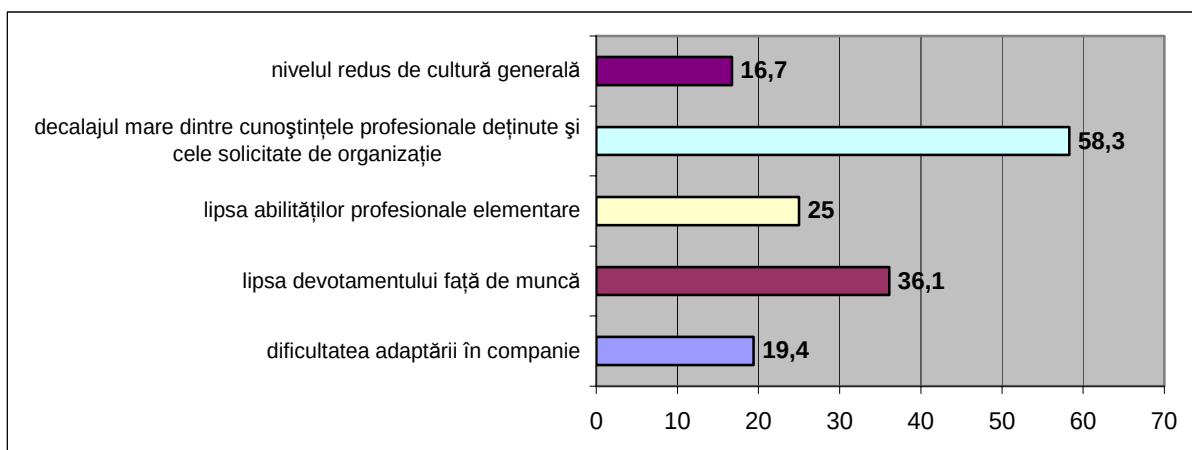
O problemă destul de alarmantă este și decalajul mare dintre cunoștințele profesionale deținute și cele solicitate de către organizație, problema fiind mult mai gravă în cazul specialiștilor și managerilor (vezi figura. nr. 12 și 13).

Remarcăm că decalajul mare dintre cunoștințele profesionale deținute și cele solicitate de organizație pentru tinerii specialiști și manageri trebuie să pună în gardă și instituțiile de învățământ care se ocupă de pregătirea profesională a acestora.

Figura nr.12. Deficiențele întâlnite la tinerii specialiști



Din figura nr. 12 și 13, respectiv, observăm că decalajul mare dintre cunoștințele profesionale deținute și cele solicitate de organizație pentru tinerii specialiști și manageri trebuie să pună în gardă și instituțiile de învățământ care se ocupă de pregătirea profesională a acestora. Or, atunci când au loc elaborarea planurilor de studii și a standardelor de formare profesională trebuie să se țină cont și de doleanțele întreprinderilor care activează în economia reală.



Cât privește dificultatea de adaptare la mediul organizației, mai frecventă la tinerii manageri, aceasta poate fi condiționată și de responsabilitatea mai mare pe care aceștia trebuie să și-o asume, în multe cazuri, le conferă o anumită doză de neîncredere în ceea ce realizează.

Dezvoltarea profesională a personalului.

Capitalul intelectual reprezintă un avantaj competitiv pentru fiecare organizație ce îi permite să se afle în topul acestora. Pentru organizații este important să dezvolte capacități de a găsi, a asimila, a remunera și păstra capitalul uman sub forma indivizilor înzestrați cu cunoștințele și competențe de care au nevoie întreprinderile și care pot să susțină evoluția unei organizații receptive, atât la cerințele clienților cât și la posibilitățile de dezvoltare rapidă a tehnologiilor.

Pentru a avea la dispoziție angajați bine pregătiți din punct de vedere profesional, companiile trebuie să aloce resurse financiare suficiente pentru dezvoltarea cunoștințelor și abilităților profesionale ale propriilor angajați (figura nr. 14).

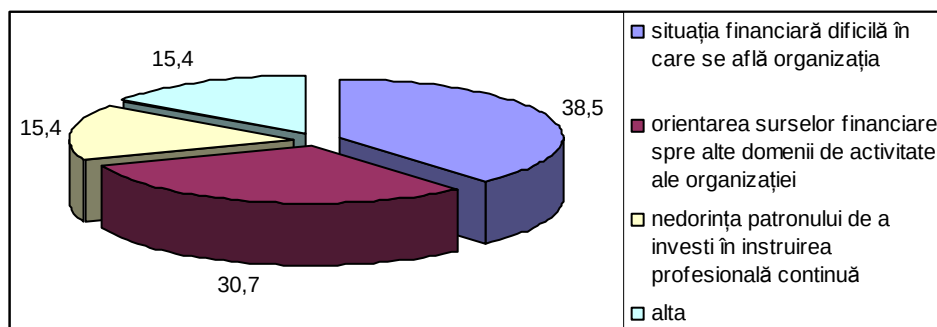
Figura nr.14. Aprecierea surselor financiare alocate pentru instruirea angajatilor.

INSUFICIENTE ➡➡➡➡➡➡➡➡➡➡➡➡➡➡➡➡➡ SUFICIENTE					
2.0%	9.8%	21.6%	23.5%	15.7%	27.5%

Atât managerii de resurse umane, cât și patronii conștientizează, în mare măsură, nivelul redus al surselor financiare alocate pentru instruirea profesională a angajaților. În acest caz se impune cel puțin respectarea legislației în vigoare care prevede alocarea a cel puțin 2% din fondul de salarizare pentru instruire.

Cauzele pentru care organizațiile alocă puține fonduri bănești pentru instruirea angajaților sunt multiple (figura nr. 15).

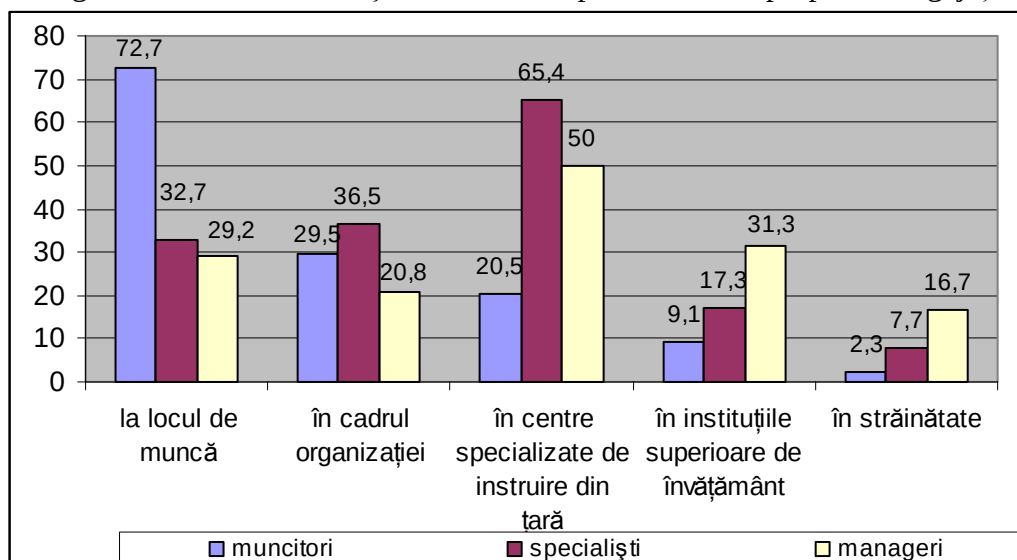
Figura nr. 15. Cauzele care determină insuficiența surselor financiare pentru instruirea angajaților



Analiza figurii nr. 15 ne face să concluzionăm că în multe cazuri (peste 50%) instruirea profesională nu reprezintă o prioritate pentru companii fiind încălcată în același timp și legislația în vigoare în materie de instruire.

Pentru a reduce cheltuielile pentru instruirea profesională, aceasta este realizată de cele mai multe ori în cadrul organizației. De obicei, muncitorii sunt cei ce sunt cel mai frecvent instruiți în cadrul întreprinderii, aceasta fiind considerată metoda cea mai eficientă (figura nr. 16).

Figura nr.16 Locul desfășurării instruirii profesionale a propriilor angajați

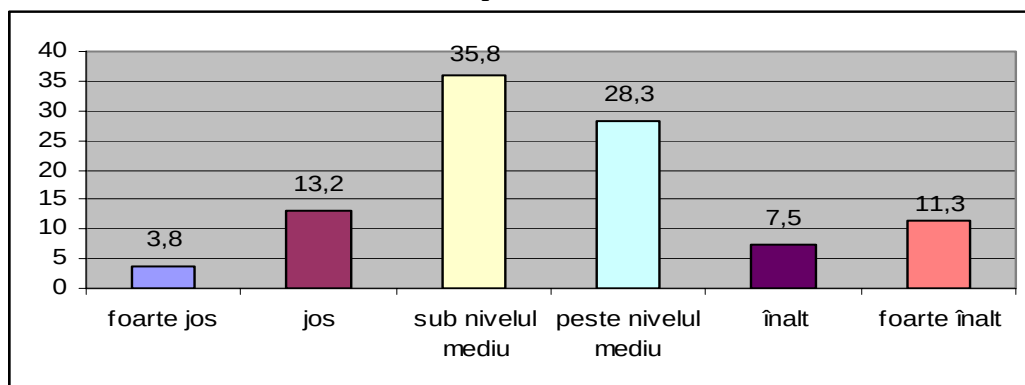


Având în vedere că pentru toate categoriile de angajați instruirea profesională se realizează mai mult în Republica Moldova, ar fi oportun să cunoaștem care este nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue. Acest fapt poate fi confirmat de organizații în funcție de calitatea serviciilor educaționale oferite de centrele specializate de instruire profesională. Cu toate că, piața educațională în domeniul instruirii profesionale continue se află în faza de dezvoltare, neavând o anumită maturitate, organizațiile participante la sondaj au dat un diagnostic acesteia (figura nr. 17).

Din evaluările companiilor conchidem că piața educațională în domeniul instruirii profesionale continue se află în proces de formare, ceea ce nu ne permite să vorbim despre un nivel

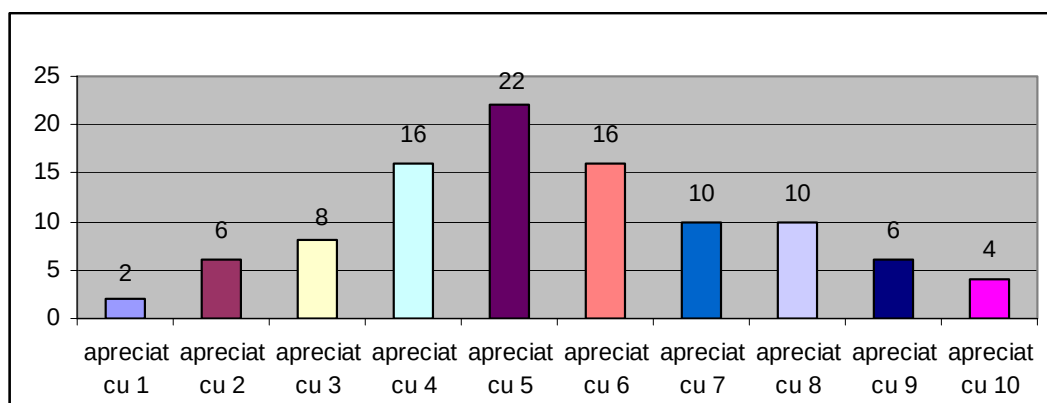
înalt de dezvoltare al acesteia. Organizațiile nu sunt pe deplin mulțumite de actualii actori care activează pe această piață, iar apariția de noi actori în acest domeniu va fi doar în folosul organizațiilor beneficiare. Aceasta va conduce, în primul rând, la sporirea concurenței între organizațiile prestatoare de astfel de servicii, iar, în al doilea rând, la sporirea calității serviciilor prestate, centrate pe client.

Figura nr. 17. Nivelul de dezvoltare a pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue



Nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue poate fi determinat și de calitatea programelor de instruire profesională oferite de centrele specializate de instruire din Republica Moldova (figura nr. 18).

Figura nr. 18. Evaluarea calității programelor de instruire profesională oferite de centrele specializate de instruire

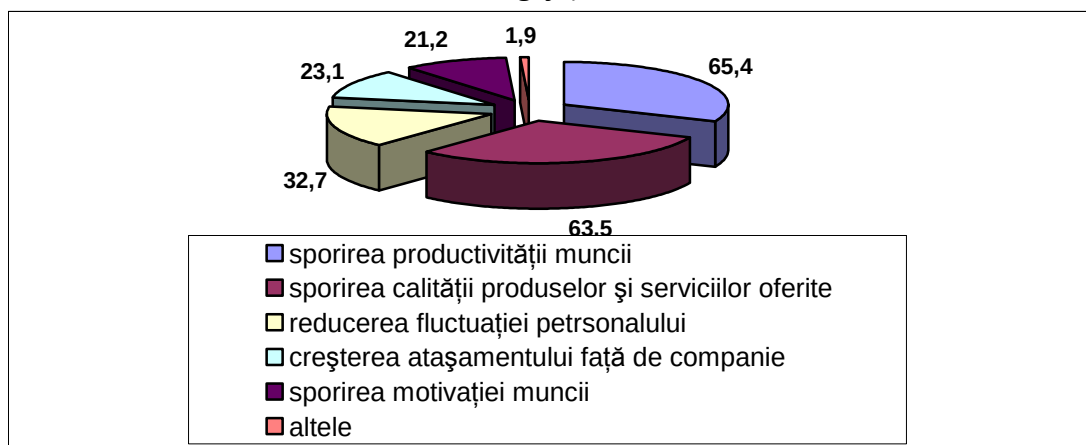


Remarcăm că nivelul calitativ al programelor de instruire profesională continuă oferite de centrele specializate nu este chiar cel mai bun, dimpotrivă, în unele cazuri, chiar lasă mult de dorit. În acest caz, centrele specializate în instruire continuă a angajaților trebuie să pornească, în procesul de elaborare a programelor de instruire, de la cerințele și doleanțele organizațiilor client, identificând, totodată, care sunt problemele cu care acestea se confruntă în administrarea organizației.

Instruirea profesională continuă duce la sporirea productivității muncii, creșterea calității produselor și serviciilor oferite etc. (figura nr. 19).

Așadar, instruirea profesională are efecte benefice asupra evoluției ulterioare a organizației. De aceea, managementul superior al întreprinderilor trebuie să acorde atenția cuvenită problemei în cauză și să încerce să găsească posibilități de sporire a surselor financiare în această sferă de activitate, luând în calcul beneficiile pe termen lung.

Figura nr. 19. Beneficiile obținute de organizații în urma instruirii profesionale continue a angajaților



Priorități ignorate.

Putem constata că companiile acordă puțină atenție activității de evaluare a performanțelor, ceea ce este inadmisibil în condițiile economiei concurențiale unde performanța este elementul care face diferența între organizații și asigură competitivitatea acestora în raport cu alte întreprinderi. Acest element fiind luat în considerare atât la stabilirea salariului, permițând departajarea veniturilor între angajați în funcție de performanță, cât și la avansarea acestora pe scara profesională.

Printre prioritățile mai puțin importante se află și recompensarea personalului, securitatea și sănătatea personală în procesul muncii, relațiile cu angajații sub aspect de comunicare, implicare și participare, precum și asigurarea șanselor egale tuturor angajaților din cadrul organizației. De asemenea, companiile acordă mai puțină importanță activității de elaborare și reajustare a politicilor de personal. Aceasta ne permite să concluzionăm că organizațiile nu au elaborate politici sectoriale din domeniul managementului resurselor umane care să constituie baza administrării angajaților în cadrul organizației.

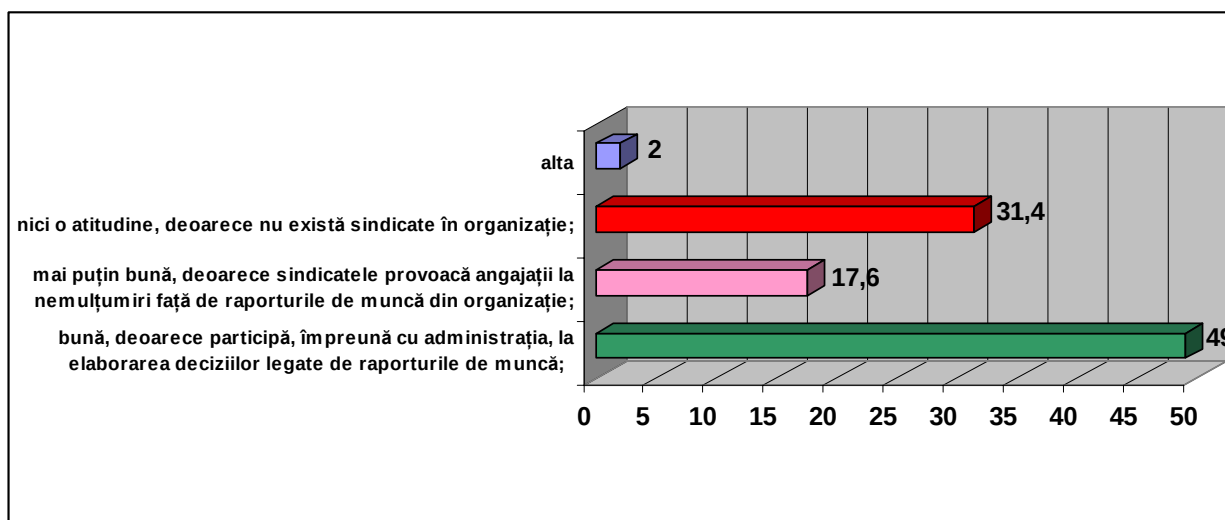
4. ÎNCADRAREA PRIORITĂȚILOR MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN BAZA LEGALĂ ACTUALĂ

Unul din aspectele-cheie care reglementează prioritățile companiilor în domeniul raporturilor de muncă este legislația muncii. Practica din Republica Moldova, confirmată și de rapoartele anuale ale Inspecției Muncii, ne demonstrează că multe companii au probleme cu respectarea și interpretarea legislației muncii. Ca urmare sunt încălcate normele legale cu privire la contractul individual de muncă (neperfectarea acestuia), durata timpului de muncă (depășirea duratei legale a timpului de muncă), salarizarea (mărimea salariului e inferioară cuantumului minim stabilit de stat) securitatea și sănătatea muncii (prestarea muncii în condiții de risc profesional sporit etc.).

Având în vedere stipulările din Codul Muncii, vom prezenta în figura nr. 20 atitudinea companiilor față de sindicatul organizației.

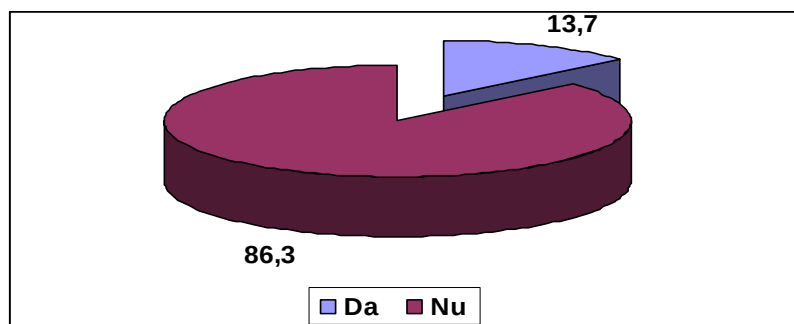
Observăm că, în linii mari, jumătate din companii au o atitudine bună față de sindicate, fiindcă participă împreună cu administrația, la elaborarea deciziilor legate de raporturile de muncă. Existența unei atitudini mai puțin bune (în realitate – chiar ostilă) față de sindicatul unității se explică prin condițiile nefavorabile de muncă existente în cadrul organizațiilor precum și prin remunerările mici etc. Bineînțeles că apariția organului sindical în cadrul întreprinderilor ar intensifica avalanșa responsabilităților administrației pentru personalul organizațiilor. Cu regret, multe companii nu doresc să-și asume aceste responsabilități. Iar lipsa atitudinii față de sindicatul unității se explică prin inexistența organului sindical. Deci, în multe cazuri, deciziile privind raporturile de muncă între patron și angajați sunt adoptate unilateral, ceea ce se răsfrânge negativ asupra condițiilor de muncă, stimulării materiale, programului de muncă etc.

Figura nr. 20. Atitudinea față de sindicatele din cadrul organizațiilor



Una dintre problemele cu care se confruntă companiile pentru realizarea priorităților în domeniul managementului resurselor umane, contrar cadrului legal, este angajarea în câmpul muncii a persoanelor cu vârsta de până la 18 ani (figura nr. 21). În general, companiile nu sunt interesate să angajeze cel puțin sezonier elevi sau studenți, chiar dacă se confruntă cu o lipsă acută a muncitorilor permanenți. Cauza principală vehiculată de companii este că minorii nu pot fi sancționați pentru încălcarea legislației muncii și că productivitatea muncii acestora este scăzută. Totodată, studenții sunt mai solicitați decât elevii, iar cele mai multe oferte sunt pentru băieți. Cel mai frecvent adolescenții sunt angajați în unitățile comerciale și de alimentație publică.

Figura nr.21. Numărul companiilor în care există persoane angajate cu vârsta de până la 18 ani

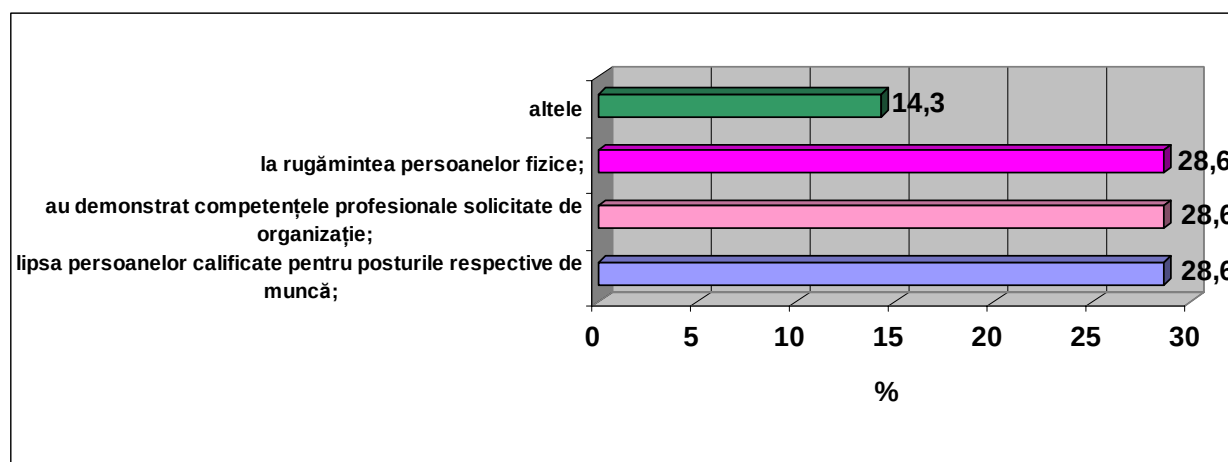


Aceasta ne vorbește că deși prudența existentă în cadrul companiilor față de persoanele cu vârsta sub 18 ani, tinerii respectivi sunt angajați în diferite posturi. Pe de altă parte, administrația companiilor trebuie să manifeste o atenție sporită asupra condițiilor de muncă ale adolescenților datorită vulnerabilității sporite a ultimilor față de cunoașterea legislației muncii și a specificului activităților de muncă.

Motivele angajării persoanelor minore sunt reflectate în figura nr. 22. Cea mai generalizatoare concluzie este că angajând minori, companiile nu încheie cu ei contract de muncă și deci nu virează la bugetul de stat contribuții pentru asigurări medicale, asigurări sociale, impozite etc. Iar luând în calcul faptul că minorii nu cunosc legislația muncii, companiile nu-și asumă practic nici o obligație ca și în cazul încheierii contractului de muncă. Cu toate acestea, pentru companii există și riscuri. Angajarea minorilor în lipsa personalului calificat pentru posturile date conduce la: executarea sarcinilor de muncă la un nivel inferior obligațiilor funcționale din cauza lipsei cunoștințelor și aptitudinilor profesionale în domeniu; sporirea riscurilor de producere a accidentelor de muncă din cauza nivelului slab de pregătire sau lipsa acestuia în domeniul securității și sănătății muncii;

tensionarea climatului moral-psihologic în rândul colegilor datorită stereotipului precum că minorii nu sunt cei mai potriviți pentru postul respectiv, trebuie supravegheați în permanență, perturbând executarea sarcinilor de muncă a celorlalți colegi.

Figura nr.22. Motivele angajării persoanelor minore în cadrul companiilor



În ceea ce privește argumentarea angajării minorilor prin demonstrarea competențelor profesionale solicitate de organizație, pare să fie unicul argument plauzibil, care merită să fie luat în calcul. Până la urmă, depinde de specificul sarcinii de muncă încredințat minorilor. Nu poate fi comparată profesia de chelner la bar cu cea de lăcătuș, etc.

În acest context, majoritatea companiilor consideră că legislația muncii este neclară, Neclaritățile se referă la:

- ⇒ art. 142, p.5 al CM al RM – plata integrală a salariului soțului, soției, copiilor majori sau părinților defunctului;
- ⇒ art. 244 – răspunderea pentru încălcarea normelor de protecție a muncii.

Simultan foarte multe propuneri se axează pe: minimizarea impozitelor pe venitul persoanelor fizice, reducerea plăților pentru asigurări sociale și asigurare medicală, modificarea legislației cu privire la concedii – simplificarea procedurii de concediere (modificarea art. 86 al CM al RM), contractele individuale de muncă și carnetele de muncă (art. 66 al CM al RM), vârsta de pensionare, bugetul asigurărilor sociale de stat și salarizare.

Unele propuneri se referă la:

- ⇒ elaborarea și implementarea normelor ce țin de instruirea angajaților pentru a-i menține în continuare în cadrul companiei;
- ⇒ anularea normelor în vigoare ce țin de femeile gravide;
- ⇒ stabilirea perioadei de probă de până la maximum o lună;
- ⇒ perfecționarea și unicitatea Codului Fiscal cu scopul excluderii interpretării voluntare a legislației fiscale de către inspectoratele fiscale

Desigur că merită atenție propunerea cu privire la reducerea impozitului pe venitul persoanelor fizice. Cu regret, contrar aceste propuneri, Ministerul Finanțelor a înaintat în luna mai spre examinare Guvernului scala progresivă de impozitare a veniturilor persoanelor fizice pentru anul 2008, care, în opinia noastră, nu corespunde necesităților pieței muncii din republică fiindcă țările care aplică scale progresive de impozitare, au un nivel de dezvoltare economică mult mai înalt, fundamentul societății fiind clasa de mijloc, care este majoritară. Ca urmare, diferențierea veniturilor permite impozitarea preferențială a lor, respectând astfel corectitudinea socială. În acest context este ridicol să credem că venitul anual al unui angajat din Republica Moldova, depășind 25201 lei (2100 lei lunar) și impozitat la cota de 18%, poate fi compatibil cu remunerarea muncii clasei de mijloc. De aceea Confederația Națională a Sindicatelor din RM trebuie să influențeze, prin

pârghiile de care dispune, posibila hotărâre a Guvernului privind introducerea scalei progresive de impozitare nominalizate.

În cea ce privește reducerea plăților în bugetul asigurărilor sociale de stat, aceasta este o problemă foarte dureroasă, atât pentru companii, cât și pentru stat. Problema are la bază cauze multiple interdependente: criza demografică datorită plecării masive a populației apte de muncă peste hotare, funcționarea nesatisfăcătoare a sectorului real al economiei etc. Volens-nolens, datorită sporirii continue a numărului de pensionari, presiunea asupra bugetului asigurărilor sociale de stat crește cu fiecare an, chiar dacă luăm în calcul cuantumul actualelor plăți. Cu astfel de situații se confruntă majoritatea țărilor lumii.

Totodată, considerăm că nu toate propunerile nominalizate de companiile participante la sondaj sunt în totalitate fundamentate. Astfel, procedura de concediere este destul de clară, deoarece stipulează concret situațiile de concediere. De aceea nu este real de simplificat, de exemplu, art. 86, 87, 88 al CM al RM până la doar câteva cazuri de concediere, fiindcă s-ar crea o stare ambiguă care ar complica și mai mult procedura de concediere. Prin analogie, anularea prevederilor legislației muncii aferente femeilor gravide este în contradicție cu drepturile fundamentale ale omului, stipulate de legislația națională (art. 43, p.2 și art. 50, p. 1 al Constituției RM, art. 76, lit.a) al CM al RM) și internațională, la care Republica Moldova este parte.

5. NIVELUL DE COLABORARE AL COMPANIILOR CU AUTORITĂȚILE PUBLICE

Informațiile culese prin intermediul focus-grupurilor (premergătoare sondajului) au atestat un nivel limitat de colaborare între companii și autorități: nepunctualitatea autorităților, utilizarea unui stil rece, iar uneori și ostil, agresivitatea verbală, centrarea predilectă pe sancțiuni și operarea cu aprecieri negative, lipsa de înțelegere față de problemele companiilor și necesitățile lor de dezvoltare etc. sunt principalele dificultăți care apar între autorități și administrația companiilor. Simultan, companiile sunt nemulțumite de controalele frecvente din partea autorităților.

După cum declară majoritatea reprezentanților companiilor, anume corupția și birocrăția sunt obstacolele de bază în stabilirea unui dialog eficient cu organele administrației publice centrale și locale. În această situație colaborarea este mai mult formală. De regulă, obiecțiile companiilor sunt mai degrabă trecute cu vederea de către autorități. În acest context, companiile consideră că nu pot real să participe, la elaborarea legislației muncii, fiscale etc.

Totodată, lipsa unei colaborări între companii și autorități este confirmată și de nemulțumirile companiilor vis-a-vis de controalele frecvente din partea organelor de stat, Inspecției Muncii, CCCEC, Serviciului Sanitaro-Epidemiologic de Stat, Serviciului Pompieri, Serviciului Standardizare și Metrologie. Pe de altă parte, lipsa colaborării este confirmată și de rapoartele Inspecției Muncii, în care se menționează interzicerea și nedorința patronilor companiilor să ofere accesul controlorilor pe teritoriul întreprinderilor.

De aceea, majoritatea companiilor au reiterat poziția că soluționarea celor mai importante probleme – educaționale, a sistemului de asigurări sociale, a salarizării etc. sunt imposibil de materializat fără participarea reprezentanților lumii de afaceri care ar putea influența asupra politicilor guvernamentale. Iar pentru atingerea acestui obiectiv este necesară o deschidere cât mai mare atât din partea autorităților, cât și din partea companiilor, care ar asigura plasarea accentului de pe controale și sancțiuni pe o colaborare constructivă pe termen lung.

6. POSIBILITĂȚILE REȚINERII ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL COMPANIILOR

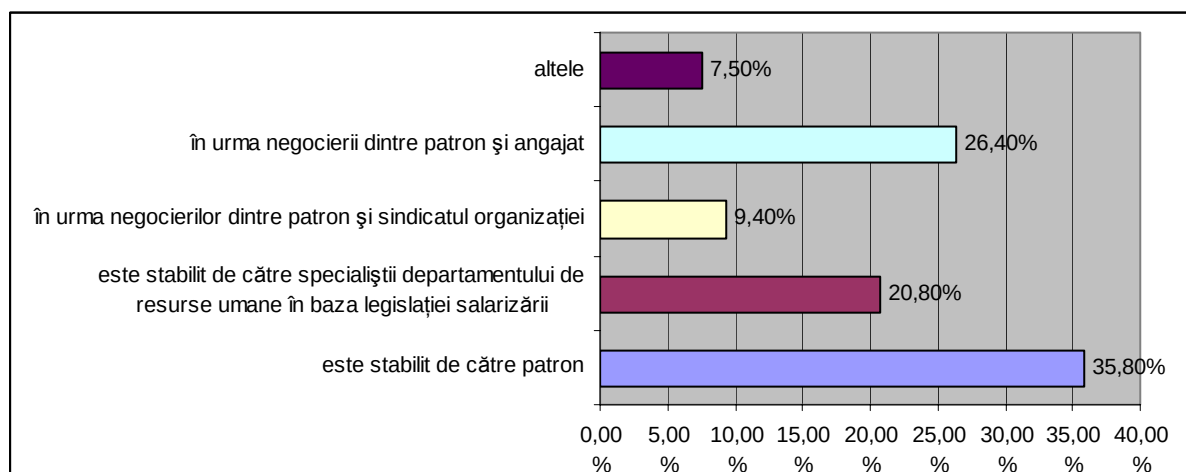
Datorită situației economice în care se află organizațiile din Republica Moldova, apar frecvent nemulțumiri, legate în special de fluctuația sporită a angajaților. Astfel, în condițiile unei concurențe crescânde în afaceri, pentru orice organizație este dificil de a reține colaboratorii să plece la alt serviciu. Pentru succesul organizației, este vital să fie găsite metode noi de reținere și stimulare a colaboratorilor săi, care i-ar convinge să nu se disponibilizeze.

În acest context, majoritatea companiilor participante la sondaj au declarat că întreprind mai multe măsuri pentru menținerea propriilor angajați: salarii mai mari, premierea, condiții de muncă mai bune, organizarea odihnei și a sărbătorilor, pregătirea și perfecționarea profesională etc. Totodată, în unele companii se încearcă aplicarea principiilor managementului participativ, asigurarea medicală, acordarea creditelor fără dobânzi, salariul al 13-lea, transportul la locul de muncă, deplasări pentru schimb de experiență, respectarea legislației muncii, cât și desfășurarea concursurilor „Lucrătorul anului”, „Lucrătorul lunii”.

Salariul reprezintă principala sursă de venit pentru majoritatea persoanelor angajate în cadrul unei sau altei organizații. De aceea, majoritatea angajaților tind spre salarii stabilite la un nivel care să-i permită un trai decent atât angajatului cât și familiei acestuia. În condițiile economiei concurențiale, salariul are un caracter mai flexibil, în sensul că poate fi stabilit individual pentru fiecare angajat în parte, ținând cont, totodată, de legislația în vigoare și asigurarea unei echități în fixarea salariului. Salariile pot fi fixate individual de către patronul organizației, sub forma de salarii personalizate pentru managerii superiori ai organizației sau în urma negocierilor dintre patron și sindicatul organizației sau conform tarifelor salariale stabilite de legislația în vigoare etc. În figura nr. 23 este prezentat mecanismul de fixare a salariului în organizațiile participante la sondaj.

Politica de salarizare elaborată de organizație trebuie să aibă în vedere și salariile practicate de organizațiile concurente. În cazul în care nu se va ține cont de aceasta, aplicând salarii mai mici s-ar putea, ca peste o anumită perioadă de timp organizația dată să se confrunte cu probleme majore legate de fluctuația personalului.

Figura nr. 23. Mecanismele de stabilire a salariilor în cadrul organizațiilor



În cazul studiului dat ne-am propus să vedem care sunt criteriile pe care companiile le consideră cele mai importante și pe care le aplică la fixarea salariilor angajaților. În tabelul nr. 2 sunt indicate aceste criterii.

Prin urmare, salariul face obiectul discuțiilor permanente între angajați și patroni și obiectul nemulțumirilor din partea salariaților. Însă, pentru a evita toate suspiciunile cu privire la modul de stabilire a salariului este necesar ca criteriile care sunt luate în considerație să fie clar definite, de comun acord cu salariații și aduse la cunoștința acestora.

Tabelul nr. 2. Criteriile luate în considerație la fixarea salariilor

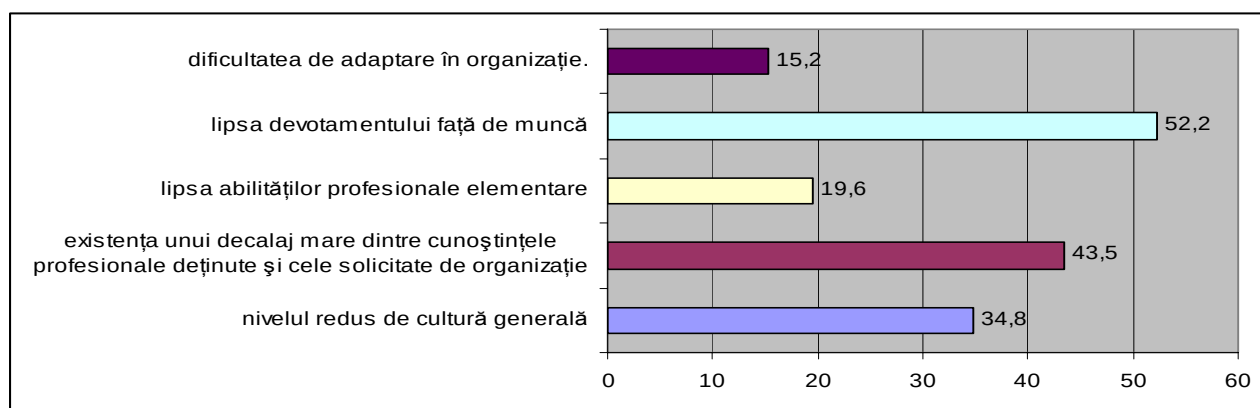
Criteriile	În ordinea importanței		
	În primul rând	În al doilea rând	În al treilea rând
Performanța în muncă	58.5%	22.6%	15.7%
Vechimea în muncă	9.4%	26.4%	17.6%
Complexitatea și dificultatea postului de muncă	20.8%	26.4%	21.6%
Abaterile disciplinare		5.7%	9.8%
Nivelul de participare la luarea deciziilor	11.3%	11.3%	25.5%
Salariile organizațiilor concurente		7.5%	9.8%

7. EVALUAREA ETICII MUNCII ȘI A ATITUDINII ANGAJAȚILOR FAȚĂ DE ACEASTA

Etica de muncă este pentru mai multe companii etalonul care trebuie respectat de către toți angajații. Cu regret, cele mai multe probleme legate de acest aspect apar, de regulă, la angajații tineri (figura nr. 24). Este alarmant faptul că la tinerii muncitori lipsește devotamentul față de muncă, confirmat de 52,2% din companiile respondente. Companiile atestă în rândurile tinerilor angajați o indiferență tot mai mare față de muncă și nedorința asumării angajamentelor. Pe de altă parte, lipsa devotamentului față de muncă poate fi explicat și prin faptul că tinerii muncitori sunt, de obicei, cei mai slab plătiți angajați din structura salarială a întreprinderilor.

Nu mai puțin important este și nivelul de cultură generală care are implicații deosebite asupra comportamentului în timpul muncii a angajaților tineri, or, atunci când nivelul de cultură generală lasă de dorit, pentru managementul companiei este mult mai dificil de lucrat.

Figura nr. 24. Deficiențele întâlnite la tinerii muncitori

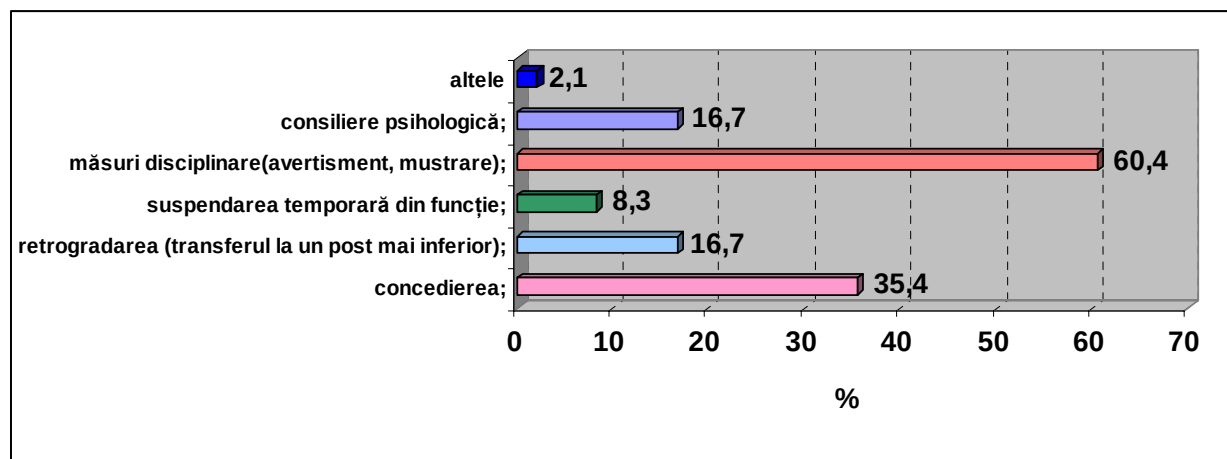


Atitudinea tendențioasă față de etica muncii duce la apariția mai multor situații de conflict. Acest lucru este și mai evident în cazul angajaților cu performanțe slabe, abateri disciplinare, „generatoare” de conflicte etc.

Din figura nr. 25, constatăm că o bună parte din companii recurg la măsuri disciplinare (avertisment, mustrare) în cazul acestor angajați, în corespundere cu prevederile art. 206 al CM al RM, ceea ce se apreciază ca promițător cel puțin din punct de vedere juridic. Cât privește concedierea, pentru mai mult de 1/3 din companii este cea mai rapidă și universală sancțiune disciplinară. Desigur că această măsură poate fi mai des aplicată, în special, în cazul posturilor de

rând (șofer, hamal etc.). Când privește posturile de calificare înaltă sau de conducere, companiile trebuie să fie foarte prudente deoarece pot exista și măsuri alternative: fie aceeași mustrare (dacă este pentru prima dată) sau altele.

Figura nr. 25. Măsurile întreprinse de către companii cu angajații care au o atitudine negativă și tendențioasă față de muncă



Subliniem că dacă, de exemplu, este vorba de postul unui top-manager, atunci va fi destul de complicat de întreprins careva măsuri la adresa sa, deoarece însăși statutul acestuia necesită o atitudine mult mai calmă și binevoitoare, în comparație cu postul de sudor, tâmplar etc. Situația se explică prin faptul că pe piața muncii din Republica Moldova există un deficit sporit de specialiști de înaltă calificare. Ca rezultat, este ușor de concediat un top-manager și foarte dificil de angajat altul: top-managerul nu este o persoană pe care o putem telefona, imediat stabili cu ea o întrevedere, iar peste o zi, o vom vedea angajată la serviciu. Totodată, retrogradarea sau suspendarea temporară din funcție sunt măsuri cu o puternică latură psihologică, care demotivează enorm angajatul să activeze în continuare în cadrul companiei, influențându-l indirect să se simtă înjosit în ochii colegilor, până la urmă acesta părăsind voluntar compania. De aceea, pentru reducerea probabilității de angajare a angajaților-problemă, Departamentul de Resurse Umane trebuie să depună un efort sporit în depistarea acestora începând cu citirea CV-urilor (în cazul top-managerilor – verificarea în caz de necesitate a cauzelor părăsirii prea dese a locurilor anterioare de muncă) și terminând cu interviul de selecție și testele psihologice.

Pentru crearea unei atitudini pozitive față de muncă, o parte din companii au aplicat mai multe practici, apropiate conceptului de Responsabilitate Socială Corporativă, în special privind **drepturile omului și standardele de muncă** (vezi tabelul nr. 3):

Tab. 3. Aplicarea practicilor de responsabilitate socială corporativă

Acțiuni concrete în favoarea angajaților
- Oferirea ajutorului tinerilor pentru integrarea în mediul profesional și obținerea experienței în domeniu;
- perfectarea contractelor de muncă cu specificarea sistemului de motivare;
- sărbătorirea zilei de fondare a companiei;
- respectarea drepturilor angajaților;
- neadmiterea lucrului copiilor;
- contract de muncă pus la punct, favorabil

angajatului.

Considerăm că acțiunile menționate au o perspectivă mult mai optimistă fiindcă acestea contribuie la crearea unei bune atitudini față de muncă, constituind totodată și măsuri motivatorii care vor fi cruciale pentru succesul companiilor pe piață.

CONCLUZII

Analizând aspectele principale ce țin de raporturile de muncă în cadrul companiilor, putem face următoarele concluzii:

1. Personalul Departamentului Resurse Umane nu întotdeauna are nivelul de pregătire profesională necesar în acest domeniu, corespunzătoare cerințelor economiei de piață; o parte din angajații acestuia fiind chiar specialiști în domeniul programării, dar nu al resurselor umane;
2. Activitatea Departamentului Resurse Umane adeseori se reduce doar la înregistrarea angajaților și mobilității lor în cadrul întreprinderilor. Ca urmare, este realizată superficial, iar uneori este ignorată analiza resurselor umane și valorificarea lor optimală, evidența cu privire la nivelul de studii și calificare, stagiul de muncă, structura personalului după vârstă (datele în cauză pot fi găsite doar în fișa personală a fiecărui angajat în parte) și, implicit – previziunea necesarului de personal;
3. Prioritățile managementului resurselor umane ale majorității companiilor rămân cu mult în urmă față de principiile economiei de piață. Neincluderea în lista de priorități a unor asemenea domenii-cheie precum elaborarea și reajustarea politicilor de personal (etapă care, de fapt trebuie să fie fundamentul gestiunii cu personalul), recompensarea și evaluarea performanțelor personalului, din start diminuează nivelul de eficiență al managementului și rezultatele activității economice;
4. În fiecare a doua companie există un deficit de personal calificat (muncitori și specialiști) datorită emigrării unei bune părți din acesta peste hotare, dar și necorespunderii pregătirii profesionale din cadrul școlilor profesionale polivalente și universităților cu exigențele crescânde ale companiilor. Este ridicol, dar absolvenții universităților sunt mai slabi decât cei ai unor cursuri specializate. Astfel, aceștia au dificultăți serioase la angajare. Ca urmare, diplomele de licență, deși certifică o anumită specialitate, adeseori sunt luate mai serios în seamă de către angajatori doar după rezultatele selecției. Aceste dificultăți țin de eficiența redusă a sistemului de învățământ preuniversitar, secundar profesional și universitar. Nu există o colaborare, atât între instituțiile de învățământ cât și între instituțiile de învățământ și companii pentru a stabili anumite priorități în ceea ce privește programele de instruire profesională. Despre aceasta ne vorbește lipsa orientării profesionale a tinerilor, începând cu finisarea studiilor gimnaziale. Ca urmare, mulți dintre ei sunt derutați în alegerea corectă a viitoarei specialități (conform aspirațiilor, intereselor, dezvoltării fizice și intelectuale). În plus, programele de studii neadecvate și starea tehnico-materială a multor instituții nu permite combinarea armonioasă a teoriei cu practica;
5. Nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue din republică este deocamdată nesatisfăcător. Aceasta se explică atât prin existența câtorva centre specializate de instruire, care dețin practic toată piața. Ca urmare, lipsa unei concurențe sănătoase favorizează calitatea inferioară a programelor de instruire oferite de aceste centre companiilor (30% din companii au acordat programelor note negative, iar 38% - note de 5 și 6);
6. Politica de remunerare a muncii în cadrul companiilor ia în calcul stabilirea mărimii salariului în funcție de performanța în muncă și dificultatea și complexitatea postului de

muncă. Cu regret, nu întotdeauna aceste două criterii nominalizate de companii sunt respectate. Astfel, există cazuri când angajații cu o performanță în muncă crescândă și un post cu o dificultate și complexitate înaltă (de exemplu, agenții comerciali, supervizorii etc.), fiind salarizați în remiză sau conform metodei mixte de salarizare, nu pot pretinde la sporirea mărimii salariului, chiar și în situația depășirii continue a plafoanelor stabilite de către patron. În rezultat, 63,3% din companii au menționat că mărimea salariului este cea mai frecventă nemulțumire manifestată de angajați. Aceasta conduce la demotivarea în muncă și nu se încadrează nici într-un fel în principiile sistemelor analogice de salarizare din țările dezvoltate;

7. Organul sindical are o funcție pur simbolică în cadrul companiilor deoarece numai fiecare a doua companie a declarat că în cadrul ei există sindicate. Însă acestea activează formal, și în realitate reprezintă interesele patronului, și nu a salariaților. Astfel, activitatea sindicatelor din fiecare a doua companie este în funcție de indicațiile patronilor. Aceasta se explică atât prin necunoașterea de către salariați a drepturilor și obligațiilor sindicatelor și a membrilor săi, cât și prin nedorința angajaților (de frica pierderii locului de muncă) de a utiliza pârghiile oferite de sindicate pentru soluționarea problemelor ce țin de condițiile de muncă, salarizare etc.
8. Companiile întâmpină anumite dificultăți legate de tinerii angajați. În primul rând, este vorba de lipsa devotamentului față de muncă la tinerii angajați, problemă ce preocupă nu doar organizațiile, în particular, ci și societatea în general. Tinerii de astăzi doresc să activeze doar în schimbul unor salarii pe care organizațiile nu le pot oferi.
9. Statul nu depune eforturi pentru desfășurarea unei colaborări pe termen lung cu companiile privind legislația care reglementează raporturile de muncă, în special salarizarea personalului și asigurările sociale, din perspectiva șanselor de dezvoltare a acesteia (aplicarea unei metodologii interactive transparente, centrate pe aplicații practice și comunicarea deschisă între părți);

RECOMANDĂRI PENTRU AUTORITĂȚI:

1. Reajustarea structurii și conținutului programelor de studii liceale, secundare, profesionale și universitare în corespundere cu exigențele companiilor și a pieței muncii, îmbunătățirea stării tehnico-materiale a instituțiilor de învățământ pentru facilitarea stimulării deschiderii către cunoaștere, asimilarea mai ușoară și mai exactă a cunoștințelor și abilităților necesare tinerilor specialiști;
2. Raționalizarea plafonării numărului de studenți cu profil tehnic ținând cont de posibilitatea atragerii investițiilor corespunzătoare în domeniu, capabile să racoleze absolvenții specialităților respective de profil;
3. Studiarea celor mai avansate practici mondiale în domeniul salarizării și administrării pensiilor în scopul stabilirii atât a unor cuantumuri reale ale salariilor, cât și minimizării presiunii asupra bugetului asigurărilor sociale de stat (format din transferurile crescânde ale companiilor) și stimulării 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), dezvoltarea piețelor de capital;
4. Desfășurarea cursurilor de perfecționare profesională pentru funcționarii publici în scopul sporii capacității de implementare a legislației muncii în teritoriu;
5. Stimularea participării administrației companiilor (patronii, specialiștii Departamentului de Resurse Umane, managerii) la cursuri de perfecționare profesională în domeniul managementului resurselor umane, cu studierea aprofundată a domeniilor prioritare, aferente acestuia, ținând cont de experiența mondială;
6. Autoritățile ar trebui să instituie rigori mai înalte față de standardele de calitate a centrelor educaționale specializate în pregătirea profesională a conducătorilor și specialiștilor din cadrul companiilor;

7. Activizarea inițierii de către autorități a unor acțiuni comune (participarea la întâlniri oficiale, foruri specializate etc).

RECOMANDĂRI PENTRU COMPANII:

- 1.Înaintarea propunerilor de perfecționare a legislației muncii (menționate la p. 12) prin intermediul Confederației Naționale a Patronatelor din Republica Moldova, Asociației Micului Business, Confederației Naționale a Sindicatelor și altor structuri din care companiile fac parte;
- 2.Organizarea unor conferințe de presă, mese rotunde, acțiuni publicitare în spiritul conceptului de Responsabilitate Socială Corporativă, pentru atragerea atenției celorlalți actori sociali (autoritățile, mass-media, universitățile, societatea civilă) asupra necorespunderii calității studiilor tinerilor specialiști cu exigențele reale ale companiilor;
- 3.Preluarea bunelor practici privind prioritățile managementului resurselor umane de la parteneri de peste hotare, extinzând astfel relațiile de colaborare existente, inclusiv prin stagiarea în străinătate a managerilor și specialiștilor în domeniul gestiunii resurselor umane;
- 4.Încheierea contractelor de colaborare între companii cu instituțiile de învățământ, în vederea desfășurării ulterioare a stagiilor de practică de către studenții acestora și împuternicirea unor persoane concrete din partea companiilor pentru facilitarea desfășurării practicii. Aceste măsuri ar permite angajarea ulterioară a absolvenților interesați să-și continue activitatea profesională în cadrul companiilor respective, după cum se procedează și în Occident;
- 5.Crearea unei atitudini pozitive față de muncă începând cu transparența selecției cadrelor profesionale, motivarea pe parcursul perioadei de încercare și, continuând cu eficiența relațiilor de comunicare, respectiv, feed-back-ul între administrație și angajați.