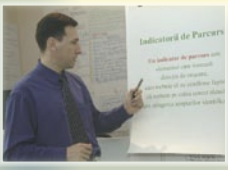
Global Compact Network
Moldova



RELAȚIILE DE MUNCĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA DIN PERSPECTIVA COMPANIILOR

LABOUR RELATIONS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: COMPANIES' VIEWPOINT

RELAȚIILE DE MUNCĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA DIN PERSPECTIVA COMPANIILOR

Global Compact Network Moldova

LABOUR RELATIONS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: COMPANIES' VIEWPOINT

Studiul "**Relaţiile de Muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor**" a apărut cu sprijinul financiar al Programului Naţiunilor Unite pentru Dezvoltare şi Guvernului Belgiei.

The study "**Labour relations in the Republic of Moldova companies viewpoint**" was published with the financial support of the United Nations Development Programme and Government of Belgium.

Coordonator:	Expert-Grup
Redactare limba română:	Igor Guzun
English language editing:	Steven Youngblood
Fotografii/Photos:	UNDP/ Julie Pudlowski
Design:	Ion Axenti

Opiniile exprimate în acest studiu nu reflectă neaparat viziunea şi politicile oficiale ale PNUD sau Guvernului Belgiei.

The opinions expressed in the study do not necessarily reflect the official views and policies of UNDP and Government of Belgium .

Cuprins

ARGUMENT 4
INTRODUCERE 5
1. METODOLOGIE 6
2. PROFILUL COMPANIILOR PARTICIPANTE LA SONDAJ 7
3. PRIORITĂȚILE MANAGEMENTULUI DE RESURSE UMANE 8
4. ÎNCADRAREA PRIORITĂȚILOR MANAGEMENTULUI DE RESURSE UMANE ÎN BAZA LEGALĂ ACTUALĂ 19
5. NIVELUL DE COLABORARE AL COMPANIILOR CU AUTORITĂȚILE PUBLICE 22
6. POSIBILITĂȚILE DE REȚINERE A ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL COMPANIILOR 23
7. EVALUAREA ETICII MUNCII ȘI A ATITUDINII ANGAJAȚILOR FAȚĂ DE ACEASTA 25
CONCLUZII 27
RECOMANDĂRI PENTRU AUTORITĂȚI 29
RECOMANDĂRI PENTRU COMPANII 30

Table of contents

ABOUT THE STUDY 32
INTRODUCTION 33
1. METHODOLOGY 34
2. PROFILE OF COMPANIES PARTICIPANT IN THE SURVEY 35
3. PRIORITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 36
4. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRIORITIES MEETING CURRENT LEGAL FRAMEWORK 45
5. COMPANIES' COOPERATION LEVEL WITH PUBLIC AUTHORITIES 48
6. OPPORTUNITIES FOR EMPLOYEES RETENTION 49
7. ASSESSEMENT OF WORKING ETHICS AND EMPLOYEES ATTITUDE TOWARDS IT 51
CONCLUSIONS 53
RECOMMENDATIONS FOR THE AUTHORITIES 55
RECOMMENDATIONS FOR THE COMPANIES 56

ARGUMENT

Studiul „Relațiile de muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor" a fost realizat în cadrul proiectului „Promovarea Responsabilității Sociale Corporative şi constituirea Rețelei Locale a Pactului Global în Republica Moldova", implementat de către Centrul Analitic „EXPERT-GRUP" şi finanțat de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare în Moldova şi Guvernul Belgiei.

Rețeaua Locală a Pactului Global a fost constituită în Republica Moldova în noiembrie 2006. Pentru identificarea subiectelor şi problemelor de interes major pentru companiile membre ale Rețelei, „EXPERT-GRUP" a efectuat un sondaj, care a constatat că relațiile de muncă reprezintă o preocupare continuă a companiilor. Acest studiu constituie o încercare de a oferi mai multe informații şi idei în domeniul relațiilor de muncă. Autorii studiului sunt dr. Alic Bârcă, conferențiar universitar la Academia de Studii Economice din Moldova, şi drd. Alexandru Gamanji, economist la „EXPERT-GRUP". Sondajul sociologic a fost realizat de către compania CBS-AXA.

INTRODUCERE

Concurența globală în sectoarele de producție şi servicii este din ce în ce mai mare şi 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 un personal necesar ce le poate oferi competitivitate atât pe plan național, cât şi internațional.

Reorganizarea şi restructurarea funcțiunii de resurse umane în cadrul companiilor solicită eforturi substanțiale, prin sensibilizarea managementului superior, precum şi competențe din partea persoanelor care urmează să realizeze acest lucru. Iată de ce unele companii au reuşit să restructureze funcțiunea de resurse umane, în timp ce altele se mai află în proces de reorganizare.

Managementul resurselor umane poate fi influențat atât de factori ai mediului intern, cât şi de factori ai mediului extern. Printre factorii interni ce determină administrarea resurselor umane se numără 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 specialişti pentru anumite domenii de activitate şi profesiuni pe piața forței de muncă, progresul modest al companiilor ce prestează servicii de dezvoltare profesională continuă, activitatea sindicatelor etc.

Scopul studiului constă în identificarea dificultăților cu care se confruntă companiile în raport cu angajații lor, analiza relațiilor de muncă stabilite între angajați şi patroni, a modalităților de soluționare a problemelor angajaților în cadrul organizațiilor, precum şi examinarea modului în care aceste probleme sunt reflectate în legislația muncii. Autorii studiului au realizat o cercetare sociologică prin chestionare, care a cuprins 55 de companii de pe 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 responsabilă de acest domeniu.

Totodată, studiul a fost efectuat din perspectiva faptului că abordarea subiectului de management al resurselor umane la nivel macroeconomic, regional sau local îşi găseşte explicația în contribuția acestuia la fundamentarea unor decizii manageriale, guvernamentale, regionale sau locale vizând eventualele intervenții corective.

1. METODOLOGIE

Studiul „Relaţiile de muncă în Republica Moldova din perspectiva companiilor" au fost realizat în perioada mai-iunie 2007.

În acest studiu autorii au încercat să ofere o imagine a situaţiei curente a resurselor umane şi a administrării acestora aşa cum se prezintă ea în momentul de faţă. De aceea cercetarea a fost efectuată în mai multe etape:

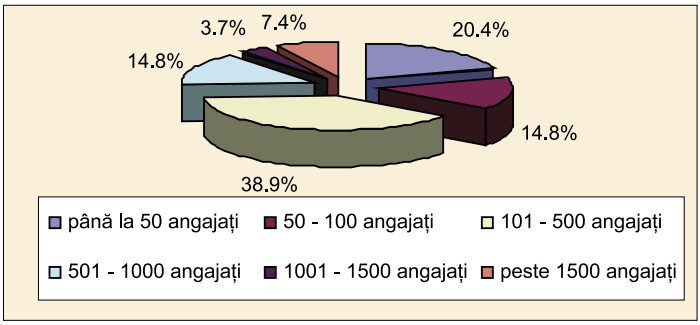
1. Pregătirile pentru procesul de cercetare. Această etapă a inclus elaborarea programului de cercetare şi selectarea surselor de informare – mai multe întreprinderi din Republica Moldova, diferite atât după genul de activitate, cât şi după numărul de personal.
2. Realizarea unui focus-grup cu reprezentanţi ai şapte companii cu scopul de a identifica elementele de bază care trebuie incluse în studiu.
3. Elaborarea chestionarului şi efectuarea studiului în teren.
4. Pregătirea şi procesarea datelor primare.
5. Analiza răspunsurilor oferite de respondenţi.
6. Argumentarea şi formularea concluziilor şi 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 situaţiei curente: deducţia, inducţia, analiza calitativă, sinteza, abstractizarea ştiinţifică. Această abordare se explică prin faptul că orice comportament al subiecţilor vieţii sociale nu este condiţionat doar de legile sociale obiective, ce nu depind numai de voinţa lor, dar şi de o serie de factori subiectivi, care influenţează deciziile aferente administrării resurselor umane.

2. PROFILUL COMPANIILOR PARTICIPANTE LA SONDAJ

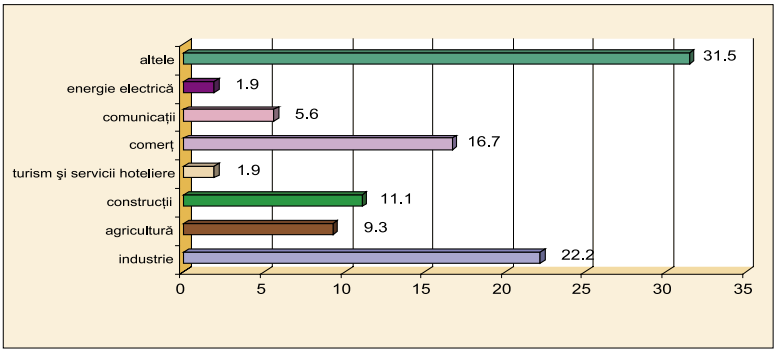
Configurația companiilor participante la sondaj se prezintă în felul următor (figura nr.1).

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



Companiile care au participat la acest sondaj aparțin unor domenii diferite de activitate. Figura nr. 2 descrie structura întreprinderilor în funcție de domeniul lor de activitate.

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



3. PRIORITĂȚILE MANAGEMENTULUI DE RESURSE UMANE

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

Organizarea personalului (structura organizatorică, descrierea şi specificația posturilor)

Companiile din țară se află deocamdată în proces de reajustare structurală a organizației în general şi 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 şi comasarea lor în subdiviziuni separate pe criteriul similitudinii, elaborarea descrierilor şi specificațiilor pentru posturile respective. Anume aceasta este activitatea de bază în managementul resurselor umane, iar celelalte activități depind de modul în care este realizat demersul respectiv.

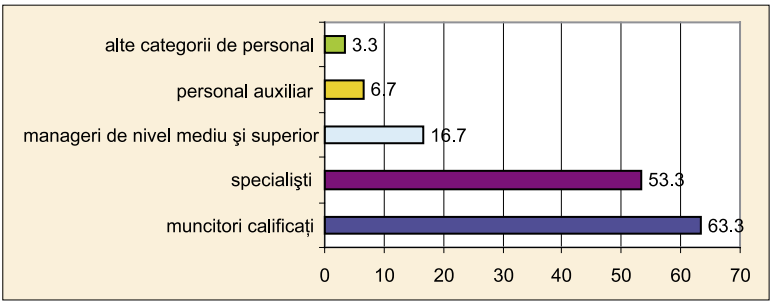
Tabelul nr.1. **Activitățile din domeniul managementului resurselor umane considerate ca fiind cele mai importante pentru companiile incluse în studiu**

Activitățile din domeniul managementului de resurse umane	În ordinea importanței			
	În primul rând	În al doilea rând	În al treilea rând	Răspuns multiplu
Organizarea personalului (structura organizatorică, descrierea şi specificația posturilor)	29.6%	14.8%	1.9%	46.3%
Asigurarea cu personal (planificarea, recrutarea şi 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 şi sănătatea în muncă	1.9%	9.3%	28.8%	40,0%
Relațiile cu angajații (comunicare, implicare şi participare, relațiile cu sindicatele)	9.3%	7.4%	17.3%	34,0%
Asigurarea şanselor egale	3.7%	5.6%	13.5%	22.8%
Elaborarea şi reajustarea politicilor de personal	1.9%	-	1.9%	3.8%

Asigurarea cu personal
(planificarea, recrutarea şi selecţia personalului)

Asigurarea cu personal – care cuprinde planificarea, recrutarea şi selecţia – constituie o prioritate pentru majoritatea organizaţiilor, pentru că acestea sunt activităţi relativ noi pentru specialiştii din domeniul resurselor umane. De asemenea, asigurarea organizaţiei cu personalul necesar (figura nr. 3), atât din punct de vedere cantitativ, cât şi calitativ, reprezintă un obiectiv strategic ce nu poate fi neglijat. La momentul efectuării studiului, 50,0% din organizaţiile respondente au menţionat că au un deficit de personal în cadrul companiei, în timp ce 50,0% nu au motive de îngrijorare privind insuficienţa de resurse umane în cadrul întreprinderii.

Figura nr.3. **Categoriile de angajaţi de care organizaţiile au nevoie**



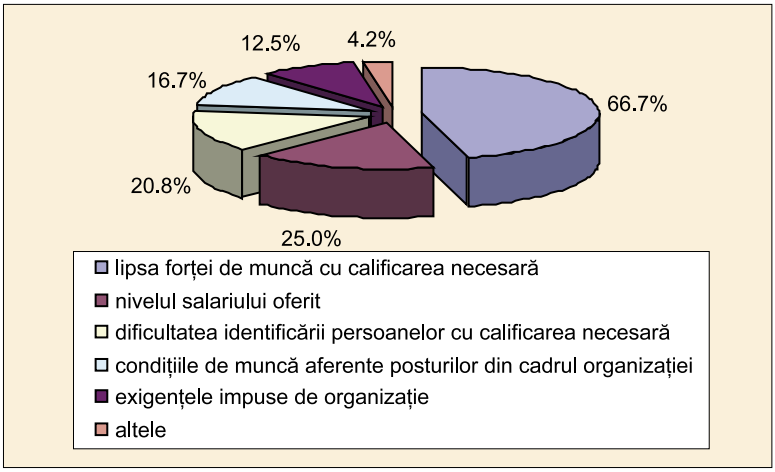
Deficitul de personal calificat este determinat de emigrarea unei părţi din populaţia aptă de muncă în străinătate, dar şi de faptul că meseriile şi profesiile oferite de şcolile profesionale şi polivalente nu mai sunt atât de atractive pentru tineri. Totodată, dotarea tehnicio-materială a acestor instituţii este sub nivelul rigorilor minime de activitate, iar profilul specialităţilor şi calificarea absolvenţilor nu corespund cererii existente pe piaţa muncii.

Deşi, în ultimii ani, instituţiile de învăţământ superior şi colegiile au pregătit cei mai mulţi specialişti pentru piaţa forţei de muncă, problema cadrelor de calificare înaltă persistă. O posibilă cauză a situaţiei ar putea fi incapacitatea responsabililor din cadrul departamentului de resurse umane de a identifica corect specialiştii cu adevărat calificaţi. Aceeaşi situaţie este caracteristică şi pentru managerii de nivel mediu şi superior de care organizaţiile duc lipsă de cele mai multe ori.

Având în vedere că 6,7% dintre organizaţiile care înregistrau un deficit de personal aveau nevoie mai ales de personal auxiliar, putem concluziona că nu există o colaborare cu agenţiile teritoriale pentru ocuparea forţei de muncă. Aici, de cele mai multe ori, persoanele cu nivele de calificare inferioară sau fără o meserie/profesie solicită informaţii şi servicii pentru a le facilita încadrarea în câmpul muncii.

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

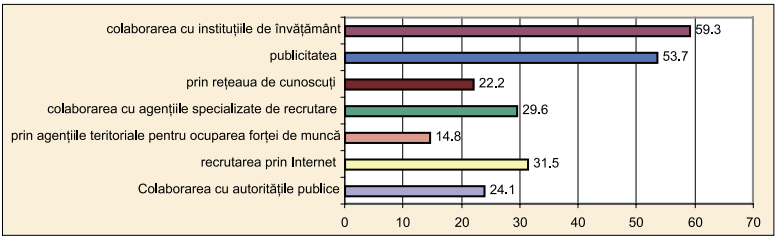
Figura nr.4. **Cauzele deficitului de personal în cadrul organizațiilor**



Analizând cauzele deficitului de personal, putem constata că, la etapa actuală, organizațiile solicită un standard mai înalt de profesionalism şi de competențe, atât față de proprii angajați, cât şi față de potențialii lucrători. Pe de altă parte, am putea deduce că instruirea profesională a tinerilor în instituțiile de învățământ este realizată sub nivelul aşteptărilor întreprinderilor. În acelaşi timp, există şi probleme interne ale organizațiilor, legate, în mare măsură, de abilitățile specialiştilor din domeniul resurselor umane şi ale patronilor de a identifica persoanele potrivite pentru posturile vacante. O cauză distinctă vizează nivelul salariului oferit. Astfel, deseori, potențialii candidați acceptă mai degrabă să plece la muncă în străinătate decât să lucreze în țară cu un salariu insuficient pentru întreținerea familiei.

Pentru a evita deficitul de personal, organizațiile aplică diferite metode de recrutare a angajaților. Acestea sunt prezentate în figura nr. 5.

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



Prin urmare, putem observa că organizațiile din țară s-au adaptat la mediul concurențial şi conştientizează faptul că pentru a atrage în companie cele mai bune persoane trebuie să aplice simultan o multitudine de metode de recrutare a personalului. Totodată, eficiența recrutării în organizație nu depinde doar de metodele de recrutare folosite, ci şi de alte aspecte ce trebuie luate în consideraţie de către patroni sau specialiştii din domeniul resurselor umane. Printre acestea figurează reputația pe plan național sau local a organizației, nivelul de salarizare aplicat, avantajele nesalariale şi condițiile de muncă, siguranța locului de muncă, posibilitățile de completare a studiilor şi formare profesională, perspectivele de dezvoltare a carierei etc.

Calitatea persoanelor angajate în cadrul organizației depinde în mare măsură de criteriile aplicate la selecția candidaților, ilustrate în figura nr. 6.

Figura nr. 6. **Criteriile de selecție a muncitorilor**

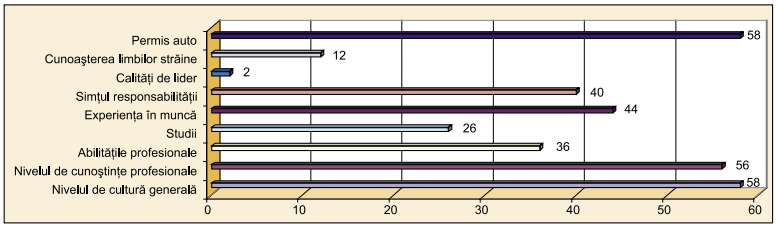
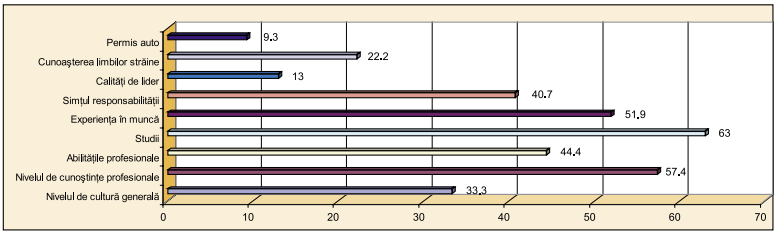


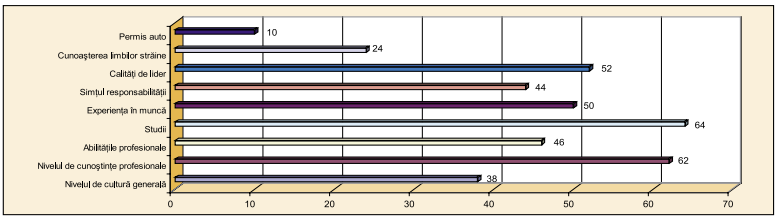
Figura nr. 7 prezintă criteriile de selecție aplicate de organizații în cazul specialiştilor.

Figura nr. 7. **Criteriile de selecție a specialiştilor**



Ierarhia criteriilor de selecție a managerilor diferă de cea a criteriilor de selecție a angajaților simpli. Figura nr.8 ilustrează frecvența criteriilor de selecție a managerilor.

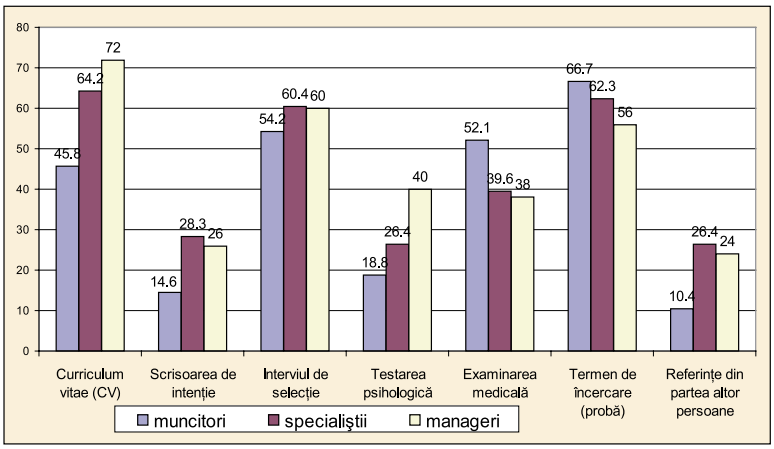
Figura nr. 8. **Criteriile de selecție a managerilor**



Este cert faptul că în procesul de selecție a personalului organizațiile iau în considerație nu doar studiile, dar pun accent şi pe nivelul de cunoştințe profesionale. Diplomele de absolvire cu succes a studiilor sunt mai puțin relevante în ultimul timp. Acum este nevoie de un set de cunoştințe şi competențe profesionale acceptat 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 şi provoacă nemulțumire, atunci când aceştia 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.

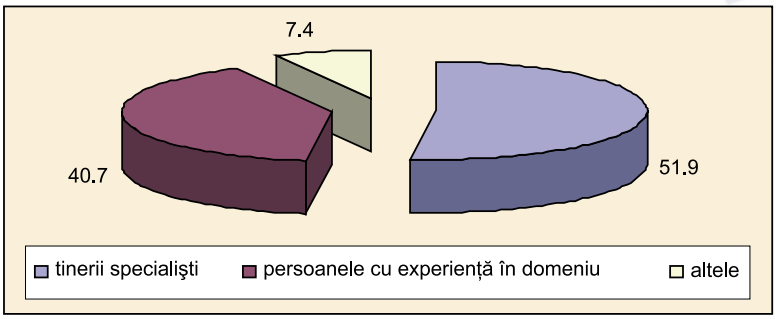
Figura nr. 9. **Instrumentele de selecție aplicate de organizațiile din țară pentru diferite categorii de angajați**



Aşadar, fiecare companie utilizează, în funcție de specificul activității sale şi de posturile vacante, diferite instrumente de selecție a candidaților. Aici întreprinderile iau în considerație propria politică în acest domeniu, cultura organizațională şi atitudinea managerilor superiori față de angajarea persoanelor noi.

În procesul de angajare a personalului, organizațiile se orientează spre anumite categorii, în funcție de politicile promovate. Figura nr. 10 exemplifică câteva categorii de persoane spre care se orientează întreprinderile în timpul angajării.

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



Organizațiile se orientează, în special, spre persoanele tinere, însă anume acestea se confruntă cu cele mai mari dificultăți la angajarea în câmpul muncii datorită lipsei de experiență.

O problemă alarmantă o reprezintă şi diferența mare dintre cunoştințele profesionale deținute şi cele solicitate de către organizație, iar problema se amplifică în cazul specialiştilor şi managerilor (figura nr. 12 şi figura nr. 13).

Decalajul semnificativ dintre cunoştințele profesionale pe care le posedă candidații şi cele solicitate de organizație pentru tinerii specialişti şi manageri trebuie să pună în gardă instituțiile de învățământ care se ocupă de pregătirea profesională a acestora. Iată de ce la elaborarea planurilor de studii şi a standardelor de formare profesională instituțiile trebuie să țină cont de doleanțele întreprinderilor care activează în economia reală.

Figura nr.12. **Deficiențele pe care le au tinerii specialişti**

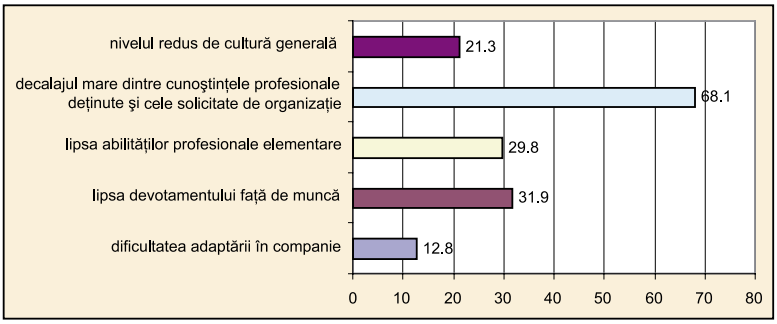
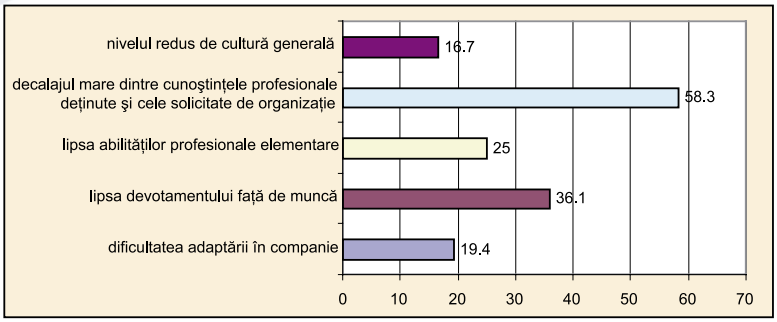


Figura nr. 13. Deficiențele pe care le au tinerii manageri



Cât priveşte dificultatea de adaptare la mediul organizației, cu care se confruntă mai frecvent tinerii manageri, aceasta poate fi condiționată şi de responsabilitatea mai mare pe care ei trebuie să şi-o asume. În multe cazuri, ea le conferă o anumită doză de neîncredere în activitățile pe care le realizează.

Dezvoltarea profesională a personalului

Capitalul intelectual constituie un avantaj competitiv pentru fiecare organizație ce îi permite să se afle în top. Este important pentru companii să-şi dezvolte capacități de a găsi, a asimila, a remunera şi a păstra un capital uman, format din persoane înzestrate cu cunoştințe şi competențe. Întreprinderile au nevoie de asemenea persoane, care pot să susțină evoluția unei organizații receptive atât la cerințele clienților, cât şi la oportunitățile pe care le deschide dezvoltarea rapidă a tehnologiilor.

Pentru a dispune de angajați bine pregătiți din punct de vedere profesional, companiile trebuie să aloce resurse financiare suficiente pentru dezvoltarea cunoştințelor şi abilităților profesionale ale propriului personal (figura nr. 14).

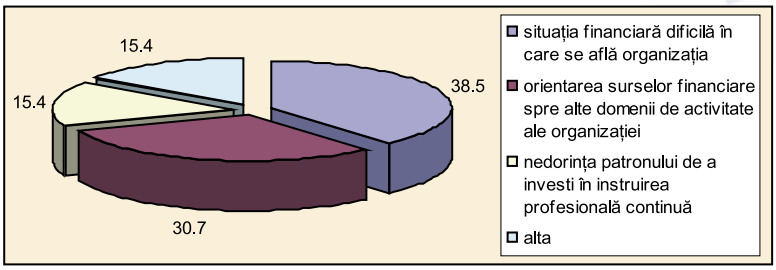
Figura nr.14. **Aprecierea surselor financiare alocate pentru instruirea angajaților**

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

Atât managerii de resurse umane, cât şi patronii conştientizează, în mare măsură, nivelul redus al surselor financiare folosite pentru instruirea profesională a angajaților. În acest caz, este necesară respectarea legislației în vigoare, care prevede alocarea a cel puțin 2% din fondul de salarizare pentru instruire.

Există mai multe cauze pentru care organizațiile ce oferă puține fonduri băneşti pentru instruirea angajaților (figura nr. 15).

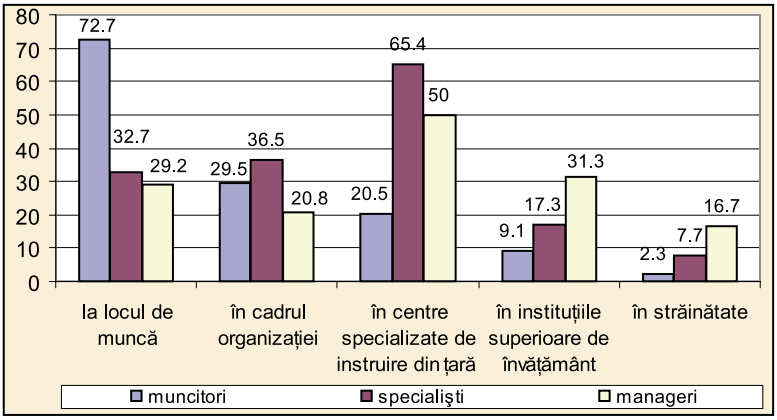
Figura nr. 15. **Cauzele care determină alocarea insuficientă a surselor financiare pentru instruirea angajaților**



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

Pentru a reduce cheltuielile, instruirea profesională se desfăşoară de cele mai multe ori în cadrul organizației. De obicei, muncitorii sunt cei care au fost cel mai frecvent instruiți la întreprindere, aceasta fiind considerată metoda cea mai eficientă (figura nr. 16).

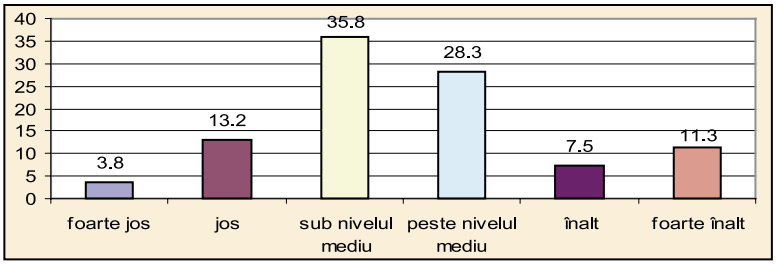
Figura nr.16 **Locul desfăşurării instruirii profesionale a propriilor angajați**



Având în vedere că instruirea profesională pentru toate categoriile de angajați este realizată în principal pe teritoriul Republicii Moldova, ar fi oportun să cunoaştem care este nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue. Acest nivel poate fi determinat de organizații în funcție de calitatea serviciilor educaționale oferite de centrele specializate de instruire profesională. Deşi piața educațională din țară în domeniul instruirii profesionale continue se află într-o etapă de dezvoltare, fără a cunoaşte o anumită maturitate, organizațiile participante la sondaj au formulat un diagnostic al acesteia (figura nr. 17).

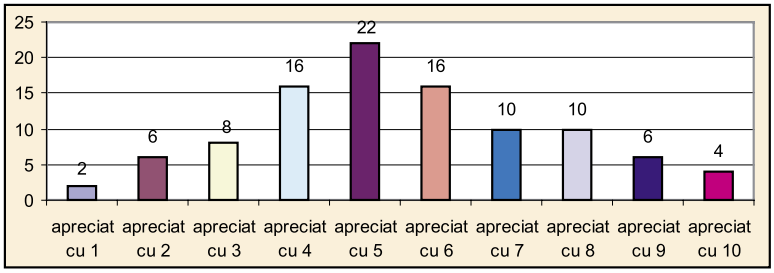
Evaluările companiilor relevă că piața educațională în domeniul instruirii profesionale continue este în proces de formare, ceea ce nu ne permite să vorbim despre un nivel înalt de dezvoltare al acesteia. Organizațiile nu sunt pe deplin mulțumite de actualii actori care activează pe această piață, iar apariția de noi actori în domeniu va fi doar în folosul întreprinderilor beneficiare. Fenomenul va conduce, în primul rând, la sporirea concurenței între organizațiile prestatoare de astfel de servicii, iar, în al doilea rând, la îmbunătățirea calității serviciilor prestate, centrate pe client.

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



Nivelul de dezvoltare al pieței educaționale în domeniul instruirii profesionale continue poate fi determinat şi de calitatea programelor de instruire profesionale, 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**

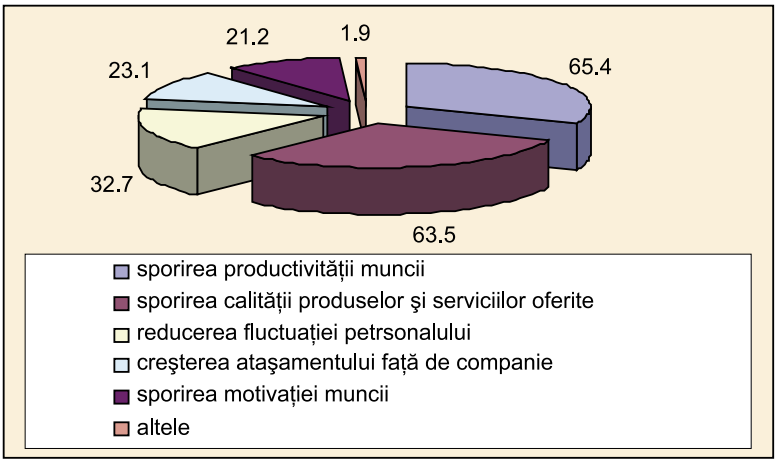


Remarcăm că nivelul calitativ al programelor de instruire profesională continuă, propuse de centrele specializate, nu este chiar cel mai bun. Dimpotrivă, în unele situații, lasă mult de dorit. În acest caz, centrele specializate în instruire continuă a angajaților trebuie să plece, în procesul de elaborare a programelor de instruire, de la cerințele şi doleanțele întreprinderilor-client, identificând, totodată, problemele cu care acestea se confruntă în administrarea organizației.

Instruirea profesională continuă conduce la sporirea productivității muncii, la creşterea calității produselor şi a serviciilor oferite etc. (figura nr. 19).

Aşadar, instruirea profesională are efecte benefice asupra evoluției ulterioare a organizației. De aceea, managementul superior al întreprinderilor trebuie să acorde o atenție deosebită acestui subiect şi să încerce să găsească posibilități de sporire a surselor financiare în această sferă de activitate, luând în calcul avantajele pe termen lung.

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



Priorități ignorate

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

Printre prioritățile mai puțin importante se situează recompensarea personalului, securitatea şi sănătatea personală în procesul muncii, relațiile şi comunicarea cu angajații, implicarea şi participarea, precum şi asigurarea şanselor egale pentru toți angajații. De asemenea, companiile acordă mai puțină însemnătate activității de elaborare şi reajustare a politicilor de personal. Aceasta ne permite să concluzionăm că organizațiile nu dispun de politici sectoriale elaborate în domeniul managementului de resurse umane, care să constituie baza administrării angajaților în cadrul organizației.

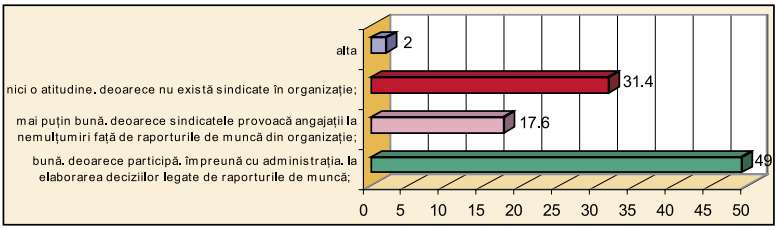
4. ÎNCADRAREA PRIORITĂȚILOR MANAGEMENTULUI DE RESURSE UMANE ÎN BAZA LEGALĂ ACTUALĂ

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

În contextul stipulărilor din Codul Muncii, prezentăm 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 acestea participă împreună cu administrația la elaborarea deciziilor legate de raporturile de muncă. Atitudinea mai puțin bună (în realitate – chiar ostilă) față de sindicatul unității se explică prin condițiile nefavorabile de muncă existente în cadrul organizațiilor, precum şi prin remunerările mici etc. Bineînțeles că apariția organului sindical în cadrul întreprinderilor ar intensifica responsabilitățile administrației pentru personalul organizațiilor. Cu regret, multe companii nu doresc să-şi asume aceste responsabilități. Iar lipsa atitudinii față de sindicatul unității este motivată pur şi simplu de inexistența organului sindical. Deci, în multe cazuri, deciziile privind raporturile de muncă între patron şi angajați sunt adoptate unilateral, ceea ce influențează negativ condițiile de muncă, stimularea materială, programul de muncă etc.

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



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

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

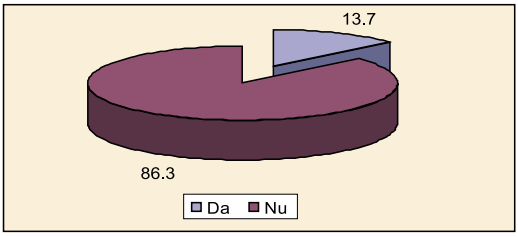
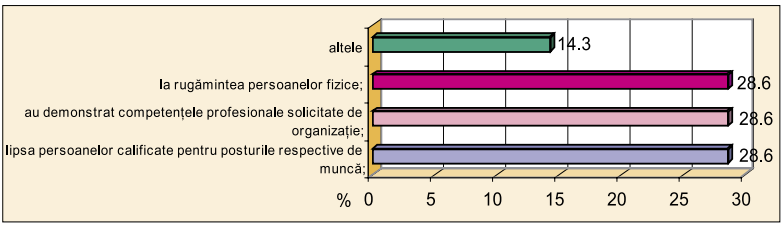


Figura nr. 21 demonstrează că, deşi companiile afişează o prudență față de persoanele cu vârsta sub 18 ani, tinerii respectivi sunt angajați în diferite posturi. Pe de altă parte, administrația întreprinderilor trebuie să manifeste o atenție sporită pentru condițiile de muncă ale adolescenților, datorită vulnerabilității sporite a acestora față de cunoaşterea legislației muncii şi a specificului activităților de producție.

Motivele angajării persoanelor minore sunt ilustrate de figura nr. 22. Principala concluzie vizează faptul că, angajând minori, companiile nu încheie cu ei contracte de muncă şi deci nu plătesc la bugetul de stat contribuții de asigurări medicale, asigurări sociale, impozite etc. Iar luând în calcul că minorii nu cunosc legislația muncii, organizațiile nu-şi asumă practic nici o obligație, spre deosebire de situația în care ar încheia un contract de muncă.

Cu toate acestea, întreprinderile sunt amenințate şi de riscuri. Angajarea minorilor în lipsa personalului calificat pentru posturile respective conduce la executarea sarcinilor de muncă la un nivel inferior obligațiilor funcționale din cauza lipsei cunoştințelor şi aptitudinilor profesionale; sporirea riscurilor de producere a accidentelor de muncă datorită nivelului slab de pregătire sau lipsei acesteia în domeniul securității şi sănătății muncii; tensionarea climatului moral-psihologic în rândul colegilor datorită stereotipului, conform căruia minorii nu sunt cei mai potriviți pentru postul respectiv, căci trebuie supravegheați în permanență, perturbând executarea sarcinilor de muncă a celorlalți colegi.

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



Argumentul angajării minorilor prin demonstrarea competențelor profesionale solicitate de organizaţie pare să fie unicul argument plauzibil, care merită a fi luat în calcul. Până la urmă, totul depinde de specificul sarcinii de muncă încredințată minorului. De exemplu, nu poate fi comparată profesia de chelner cu cea de lăcătuş etc.

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

- art. 142, p.5 al Codului Muncii al Republicii Moldova – 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 impozitului pe venit al persoanelor fizice; reducerea plăților de asigurări sociale şi asigurări medicale; modificarea legislației cu privire la concediere – simplificarea procedurii de concediere (modificarea art. 86 al Codului Muncii al Republicii Moldova); contractele individuale de muncă şi carnetele de muncă (art. 66 al Codului Muncii); vârsta de pensionare; bugetul asigurărilor sociale de stat şi salarizare. Unele propuneri se referă la:

- elaborarea şi implementarea normelor privind instruirea angajaților pentru a-i menține în continuare în cadrul companiei
- anularea normelor în vigoare privind femeile însărcinate
- stabilirea perioadei de probă de până la maximum o lună
- perfecționarea şi imprimarea unui caracter unitar Codului Fiscal cu scopul excluderii interpretării voluntare a legislației fiscale de către inspectoratele fiscale.

Desigur, merită atenție propunerea cu privire la reducerea impozitului pe venitul persoanelor fizice. Cu regret, contrar aceste propuneri, Ministerul Finanțelor a înaintat în luna mai 2007 spre examinare Guvernului scala progresivă de impozitare a veniturilor persoanelor fizice pentru anul 2008, care, în opinia noastră, nu corespunde necesităților pieței muncii din țară. Afirmația noastră este susținută de faptul că statele care aplică scale pro-

gresive de impozitare au un nivel de dezvoltare economică mult mai înalt decât Republica Moldova, iar fundamentul societății îl constituie clasa de mijloc, care este majoritară. Ca urmare, diferențierea veniturilor permite impozitarea preferențială a lor, respectând astfel echitatea socială. În acest context, este ridicol să credem că venitul anual al unui angajat din Republica Moldova, depăşind 25201 lei (2100 lei lunar) şi impozitat la cota de 18%, poate fi compatibil cu remunerarea muncii clasei de mijloc. De aceea, Confederația Națională a Sindicatelor din Republica Moldova trebuie să influențeze, prin pârghiile de care dispune, posibila hotărâre a Guvernului privind introducerea scalei progresive de impozitare.

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

Totodată, considerăm că nu toate propunerile nominalizate de companiile participante la sondaj sunt fundamentate. Astfel, procedura de concediere este destul de clară, deoarece stipulează concret situațiile de concediere. De aceea, nu este reală simplificarea, de exemplu, a art. 86, 87, 88 ale Codului Muncii al Republicii Moldova până la doar câteva cazuri de concediere, fiindcă aceasta ar crea o stare ambiguă ce poate complica şi mai mult procedura de concediere. Prin analogie, anularea prevederilor legislației muncii cu privire la femeile însărcinate este în contradicție cu drepturile fundamentale ale omului, stipulate de legislația națională (art. 43, p.2 şi art. 50, p. 1 ale Constituției Republicii Moldova, art. 76, lit.a) al Codului Muncii) şi cea internațională, la care Republica Moldova este parte.

5. NIVELUL DE COLABORARE AL COMPANIILOR CU AUTORITĂȚILE PUBLICE

Informațiile colectate prin intermediul focus-grupurilor (premergătoare sondajului) au atestat un nivel limitat de colaborare între companii şi autorități. Caracterul lipsit de punctualitate al autorităților, utilizarea unui stil rece, iar uneori ostil, agresivitatea verbală, centrarea predilectă pe sancțiuni şi operarea cu aprecieri negative, lipsa de înțelegere față de problemele companiilor şi necesitățile lor de dezvoltare etc. – acestea sunt principalele dificultăți care apar în relația dintre autorități şi administrația companiilor. În acelaşi timp, companiile sunt nemulțumite de controalele frecvente efectuate de autorități.

Majoritatea reprezentanților companiilor declară că anume corupția şi birocrația sunt obstacolele de bază în stabilirea unui dialog eficient cu organele administrației publice centrale şi locale. În această situație, colaborarea este mai mult formală. De regulă, obiecțiile companiilor sunt mai degrabă trecute cu vederea de către autorități. În context, companiile consideră că nu pot participa în mod real la elaborarea legislației muncii, fiscale etc.

Totodată, lipsa unei cooperări între companii şi autorități este confirmată de nemulțumirile întreprinderilor vis-a-vis de controalele frecvente din partea organelor de stat, Inspecției Muncii, Centrului pentru Combaterea Crimelor Economice şi Corupției, Serviciului Sanitaro-Epidemiologic de Stat, Serviciului Pompieri, Serviciului Standardizare şi Metrologie. Pe de altă parte, lipsa colaborării este confirmată şi de rapoartele Inspecției Muncii, care menționează interzicerea şi nedorința patronilor de companii de a oferi acces controlorilor pe teritoriul întreprinderilor.

Astfel, majoritatea companiilor au reiterat poziția lor, potrivit căreia soluționarea celor mai importante probleme – educaționale, ale sistemului de asigurări sociale, ale salarizării etc. – este imposibilă fără participarea reprezentanților lumii de afaceri, care ar putea influența politicile guvernamentale. Iar pentru atingerea acestui obiectiv este necesară o deschidere mai mare atât din partea autorităților, cât şi din partea companiilor, fapt ce ar asigura schimbarea accentului de pe controale şi sancțiuni pe o colaborare constructivă pe termen lung.

6. POSIBILITĂȚILE DE REȚINERE A ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL COMPANIILOR

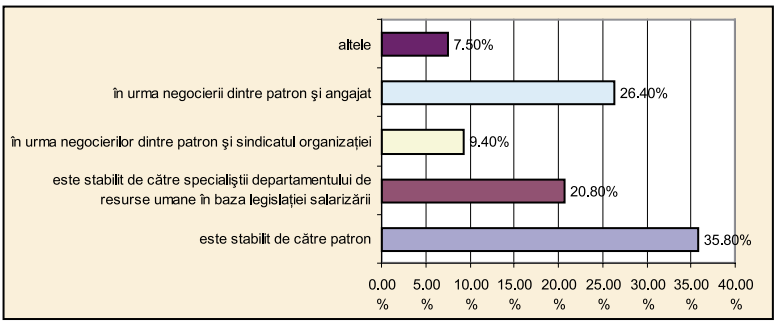
Situația economică în care se află companiile din Republica Moldova determină apariția frecventă a unor nemulțumirilor legate, în special, de fluctuația mare a angajaților. Astfel, în condițiile unei concurențe crescânde în afaceri, pentru orice organizație este dificil să-şi păstreze colaboratorii, fără ca aceştia să plece la alt serviciu. Succesul unei organizații este determinat în mod vital de găsirea metodelor noi de reținere şi stimulare a colaboratorilor, pentru a-i convinge să nu aleagă disponibilizarea.

În acest context, majoritatea companiilor participante la sondaj au declarat că întreprind mai multe măsuri pentru menținerea propriilor angajați: le oferă salarii mai mari, premii, condiții de muncă mai bune, organizează odihna şi sărbătorile personalului, le asigură oportunități de pregătire şi perfecționare profesională etc. Totodată, unele companii încearcă aplicarea principiilor managementului participativ, asigurarea medicală, acordarea creditelor fără dobânzi, salariul al 13-lea, transportul la locul de muncă, vizite pentru schimb de experiență, respectarea legislației muncii, precum şi desfăşurarea concursurilor „Lucrătorul anului", „Lucrătorul lunii".

Salariul reprezintă principala sursă de venit pentru majoritatea persoanelor angajate în cadrul unei organizații. De aceea, mulți angajați preferă salarii stabilite la un nivel care să permită un trai decent atât lor personal, cât şi familiei. În condițiile economiei concurențiale, salariul are un caracter mai flexibil, în sensul că poate fi stabilit individual pentru fiecare angajat, ținând cont, în acelaşi timp, de legislația în vigoare şi asigurarea unei echități în fixarea salariului. Salariile pot fi decise individual de către patronul organizației, sub forma de salarii personalizate pentru managerii superiori ai organizației sau în urma negocierilor dintre patron şi sindicatul organizației ori conform tarifelor salariale stabilite de legislația în vigoare etc. În figura nr. 23 este prezentat mecanismul de fixare a salariului în companiile participante la sondaj.

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

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



În prezentul studiu ne-am propus să identificăm criteriile pe care companiile le consideră cele mai importante şi pe care le aplică la fixarea salariilor pentru angajați. Tabelul nr. 2 citează aceste criterii.

Prin urmare, salariul face obiectul discuțiilor permanente între angajați şi patroni şi obiectul nemulțumirilor din partea salariaților. Însă, pentru a evita toate suspiciunile cu privire la modul de stabilire a salariului este necesară definirea clară, de comun acord cu salariații, a tuturor criteriilor care sunt luate în considerație şi apoi informarea personalului despre conținutul acestora.

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

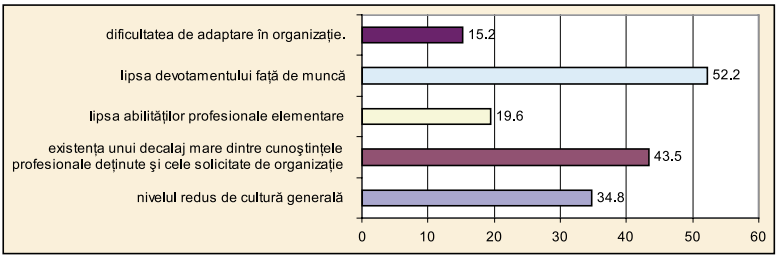
Criteriile	În ordinea importanței		
	În primul rând	În al doilea rând	În al treilea rând
Performanța în muncă	58.5%	22.6%	15.7%
Vechimea în muncă	9.4%	26.4%	17.6%
Complexitatea şi dificultatea postului de muncă	20.8%	26.4%	21.6%
Abaterile disciplinare		5.7%	9.8%
Nivelul de participare la luarea deciziilor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

7. EVALUAREA ETICII MUNCII ŞI A ATITUDINII ANGAJAŢILOR FAŢĂ DE ACEASTA

Etica de muncă este pentru mai multe companii etalonul care trebuie respectat de către toţi angajaţii. Cu regret, cele mai multe probleme legate de acest aspect apar, de regulă, printre angajaţii tineri (figura nr. 24). Este alarmant faptul că tinerii muncitori nu posedă un devotament faţă de muncă, confirmat de 52,2% din companiile respondente. Organizaţiile atestă în rândurile tinerilor angajaţi o indiferenţă tot mai mare faţă de muncă şi o nedorinţă de asumare a angajamentelor. Pe de altă parte, lipsa devotamentului faţă de muncă poate fi explicată şi prin faptul că tinerii muncitori sunt, de obicei, angajaţii cei mai slab plătiţi din structura salarială a întreprinderilor.

De asemenea, la fel de important este şi nivelul de cultură generală, care are implicaţii deosebite asupra comportamentului în timpul muncii a angajaţilor tineri. Atunci când nivelul de cultură generală este nesatisfăcător, managementul companiei se confruntă cu dificultăţi de administrare.

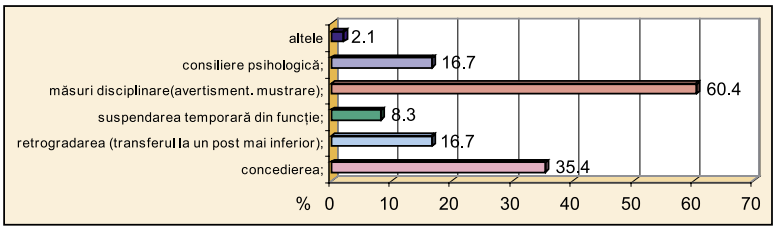
Figura nr. 24. **Deficienţele tinerilor muncitori**



Atitudinea nepotrivită faţă de etica muncii determină apariţia mai multor situaţii de conflict. Acest fapt devine mai evident în cazul angajaţilor cu performanţe slabe, abateri disciplinare, „generatoare" de conflicte etc.

Din figura nr. 25 constatăm că, în cazul acestor angajaţi, o bună parte din companii recurg la măsuri disciplinare (avertisment, mustrare), în corespundere cu prevederile art. 206 al Codului Muncii, fapt apreciat ca promiţător, cel puţin din punct de vedere juridic. Concedierea este, pentru mai mult de 1/3 din companii, cea mai rapidă şi universală sancţiune disciplinară. Desigur, această măsură poate fi mai des aplicată, în special, în cazul posturilor de rând (şofer, hamal etc.). Cât priveşte posturile de calificare înaltă sau de conducere, companiile trebuie să fie foarte prudente, deoarece există şi măsuri alternative: fie mustrare (dacă este pentru prima dată) sau altele.

Figura nr. 25. **Măsurile întreprinse de către companii în raport cu angajații care au o atitudine negativă şi nepotrivită față de muncă**



Subliniem că, de exemplu, dacă este vorba de postul unui top-manager, atunci realizarea unor măsuri la adresa lui va fi destul de complicată, deoarece chiar statutul acestuia solicită o atitudine mult mai calmă şi 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 specialişti de înaltă calificare. Ca rezultat, este uşor să concediezi un top-manager şi este foarte dificil să angajezi altul: top-managerul nu este o persoană pe care o putem telefona, apoi stabili imediat o întrevedere cu ea, ca peste o zi să o vedem angajată la serviciu. Totodată, retrogradarea sau suspendarea temporară din funcție sunt măsuri cu un puternic impact psihologic, care demotivează enorm angajatul să activeze în continuare în cadrul companiei, determinându-l indirect să se simtă înjosit în ochii colegilor, pentru ca, până la urmă, să părăsească voluntar compania. De aceea, pentru reducerea probabilității de încadrare în muncă a angajaților-problemă, Departamentul de Resurse Umane trebuie să depună un efort major pentru identificarea acestora, începând cu citirea CV-urilor (în situația top-managerilor – verificarea, în caz de necesitate, a motivelor pentru care a părăsit prea des locurile de muncă anterioare) şi încheind cu interviul de selecție şi 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** şi **standardele de muncă** (tabelul nr. 3).

Tabelul 3. **Aplicarea practicilor de responsabilitate socială corporativă**

Acțiuni concrete în favoarea angajaților
• Oferirea ajutorului tinerilor pentru integrarea în mediul profesional şi obținerea experienței în domeniu • perfectarea contractelor de muncă cu specificarea sistemului de motivare • sărbătorirea zilei de fondare a companiei • respectarea drepturilor angajaților • neadmiterea muncii copiilor • contract de muncă semnat, favorabil angajatului.

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

CONCLUZII

Analiza aspectelor principiale privind raporturile de muncă în cadrul companiilor a determinat formularea următoarelor concluzii:

1. Personalul Departamentului de Resurse Umane nu dispune întotdeauna de un nivel de pregătire profesională necesar în acest domeniu, care să corespundă rigorilor economiei de piață. O parte din angajații departamentului sunt chiar specialişti în domeniul programării, dar nu al resurselor umane.
2. Activitatea Departamentului de Resurse Umane deseori se reduce la înregistrarea angajaților şi mobilității lor în cadrul întreprinderilor. Ca urmare, sunt realizate superficial, iar uneori sunt ignorate analiza resurselor umane şi valorificarea lor optimală, evidența cu privire la nivelul de studii şi calificare, stagiul de muncă, structura personalului după vârstă (aceste date pot fi găsite doar în fişa personală a fiecărui angajat) şi, implicit, previziunea necesarului de personal.
3. Prioritățile managementului de resurse umane ale majorității companiilor rămân cu mult în urmă față de principiile economiei de piață. Neincluderea în lista de priorități a unor domenii-cheie precum elaborarea şi reajustarea politicilor de personal (etapă care, de fapt, trebuie să constituie fundamentul administrării personalului) sau recompensarea şi evaluarea performanțelor personalului diminuează din start nivelul de eficiență al managementului şi rezultatele activității economice.
4. Fiecare a doua companie se confruntă cu un deficit de personal calificat (muncitori şi specialişti), datorită emigrării unei bune părți a acestuia peste hotare, dar şi necorespunderii dintre pregătirea profesională din şcolile profesionale polivalente sau universități şi exigențele crescânde ale companiilor. Este ridicol, însă absolvenții universităților sunt mai slab calificați decât cei ai unor cursuri specializate. Astfel, aceşti posesori de licențe au dificultăți serioase la angajare. Prin urmare, diplomele de licență, deşi certifică o anumită specialitate, sunt de multe ori luate în seamă de către angajatori abia după rezultatele selecției. Dificultățile reflectă eficiența redusă a sistemului de învățământ preuniversitar, secundar profesional şi universitar. Nu există o colaborare, atât între instituțiile de învățământ, cât şi între instituțiile de învățământ şi companii pentru a stabili anumite priorități privind programele de instruire profesională. Lipsa orientării profesionale a tinerilor, începând cu încheierea studiilor gimnaziale, este o dovadă în plus a acestei situații. Ca urmare, mulți tineri sunt derutați atunci când încearcă să aleagă viitoarea specialitate, conform aspirațiilor, intereselor, dezvoltării fizice şi intelectuale. În plus, programele de studii neadecvate şi starea tehnico-materială modestă a multor instituții nu permit combinarea armonioasă a teoriei cu practica.

5. Nivelul de dezvoltare al pieţei educaţionale din Republica Moldova în domeniul instruirii profesionale continue este, deocamdată, nesatisfăcător. Situaţia se explică prin existenţa unui număr restrâns de centre specializate de instruire, care deţin practic toată piaţa. Astfel, lipsa unei concurenţe sănătoase favorizează calitatea inferioară a programelor de instruire oferite companiilor de aceste centre (30% din companii au acordat programelor note negative, iar 38% – note de 5 şi 6).

6. Politica de remunerare a muncii în cadrul companiilor ia în calcul stabilirea mărimii salariului în funcţie de performanţa în muncă şi dificultatea sau complexitatea postului. Din păcate, aceste două criterii, nominalizate de companii, nu sunt respectate întotdeauna. Astfel, există cazuri în care angajaţii cu o performanţă în muncă superioară şi un post cu o dificultate şi complexitate înaltă (de exemplu, agenţii comerciali, supervizorii etc.), fiind salarizaţi în remiză sau conform metodei mixte de salarizare, nu pot pretinde la sporirea salariului, chiar în situaţia depăşirii continue a plafoanelor stabilite de către patron. În rezultat, 63,3% din companii au menţionat că mărimea salariului este cea mai frecventă nemulţumire a angajaţilor. Aceasta conduce la demotivarea în muncă şi nu se încadrează în nici un fel în principiile sistemelor de salarizare similare din ţările dezvoltate.

7. Organizaţia sindicală deţine o funcţie pur simbolică în cadrul companiilor, deoarece doar fiecare a doua companie a declarat că dispune de sindicate. Însă ele lucrează formal şi în realitate reprezintă interesele patronului, nu ale salariaţilor. Astfel, sindicatelor din fiecare a doua întreprindere activează în funcţie de indicaţiile patronilor. Aceasta se explică atât prin necunoaşterea de către salariaţi a drepturilor şi obligaţiilor sindicatelor şi ale membrilor săi, cât şi prin nedorinţa angajaţilor (de frica pierderii locului de muncă) de a utiliza pârghiile oferite de sindicate pentru soluţionarea problemelor privind condiţiile de muncă, salarizare etc.

8. Companiile se confruntă cu anumite dificultăţi legate de tinerii angajaţi. În primul rând, este vorba de lipsa devotamentului faţă de muncă a acestora, o problemă ce preocupă atât organizaţiile în particular, cât şi societatea în general. Tinerii de astăzi doresc să activeze doar în schimbul unor salarii pe care organizaţiile nu le pot oferi.

9. Statul nu depune eforturi pentru realizarea unei colaborări pe termen lung cu companiile privind legislaţia ce reglementează raporturile de muncă, în special, salarizarea personalului şi asigurările sociale, din perspectiva şanselor de dezvoltare a acesteia (aplicarea unei metodologii interactive transparente, centrate pe aplicaţii practice şi comunicarea deschisă între părţi).

RECOMANDĂRI PENTRU AUTORITĂȚI

1. Reajustarea structurii şi conținutului programelor de studii liceale, secundare, profesionale şi universitare în conformitate cu exigențele companiilor şi ale pieței muncii, ameliorarea stării tehnico-materiale a instituțiilor de învățământ pentru a stimula deschiderea către cunoaştere, asimilarea mai uşoară şi mai exactă a cunoştințelor şi abilităților necesare tinerilor specialişti.
2. Raționalizarea plafonării numărului de studenți cu profil tehnic, ținând cont de posibilitatea atragerii investițiilor în domeniu, capabile să racoleze absolvenții specialităților de profil.
3. Studierea celor mai avansate practici mondiale în domeniul salarizării şi administrării pensiilor în scopul stabilirii atât a unor cuantumuri reale ale salariilor, cât şi a minimizării presiunii asupra bugetului asigurărilor sociale de stat, format din transferurile crescânde ale companiilor. De asemenea, este necesară stimularea creşterii economice prin investirea sumelor acumulate în economie, crearea de noi locuri de muncă, reducerea şomajului (reforma pensiilor ajută la o reformă a pieței muncii) şi dezvoltarea piețelor de capital.
4. Desfăşurarea cursurilor de perfecționare profesională pentru funcționarii publici în scopul sporii capacității de implementare a legislației muncii în teritoriu.
5. Stimularea participării administrației companiilor (patroni, manageri, specialişti ai Departamentului de Resurse Umane) la cursuri de perfecționare profesională în domeniul managementului de resurse umane, cu studierea aprofundată a domeniilor prioritare, aferente acestuia, ținând cont de experiența mondială.
6. Instituirea unor rigori mai înalte față de standardele de calitate ale centrelor educaționale specializate în pregătirea profesională a conducătorilor şi specialiştilor din cadrul companiilor.
7. Inițierea mai activă 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. 20) prin intermediul Confederației Naționale a Patronatelor din Republica Moldova, Asociației Micului Business, Confederației Naționale a Sindicatelor şi altor structuri din care fac parte companiile.
2. Organizarea unor conferințe de presă, mese rotunde, acțiuni de promovare în spiritul conceptului de *responsabilitate socială corporativă*, pentru a atrage atenția celorlalți actori sociali (autorități, mass-media, universități, societatea civilă) asupra decalajului dintre calitatea studiilor pe care le obțin tinerii specialişti şi exigențele reale ale companiilor.
3. Preluarea de la parteneri de peste hotare a bunelor practici privind prioritățile managementului resurselor umane, cu extinderea relațiilor de colaborare existente, inclusiv prin stagii în străinătate ale managerilor şi specialiştilor în domeniul administrării resurselor umane.
4. Încheierea contractelor de colaborare între companii şi instituțiile de învățământ, în vederea desfăşurării ulterioare a stagiilor de practică de către studenți şi abilitarea unor persoane concrete din partea companiilor pentru a facilita desfăşurarea practicii. Aceste măsuri ar favoriza angajarea ulterioară a absolvenților interesați să-şi continue activitatea profesională în cadrul companiilor respective, după cum se procedează în Occident.
5. Crearea unei atitudini pozitive față de muncă, începând cu selecția transparentă a cadrelor profesionale, motivarea pe parcursul perioadei de încercare şi continuând cu relațiile de comunicare eficiente, respectiv, *feed-back*-ul între administrație şi angajați.

LABOUR RELATIONS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: COMPANIES' VIEWPOINT

ABOUT THE STUDY

This study was performed as part of the project, "Promotion of the Social Corporate Responsibility Promotion and Local Network of the Global Pact establishment in the Republic of Moldova", implemented by the "Expert-Grup" think-tank and financially supported by the UNDP Moldova.

The Local Global Compact Network was established in the Republic of Moldova in November, 2006. In order to identify themes and issues of major interest for the Network members, "Expert-Grup" undertook a survey which showed that labour relations represent a continuous concern for companies. The study is an endeavour to offer more information and ideas on this issue. The authors of this study are Dr. Alic Bîrca, University Lecturer at ASEM, and PhD Fellow Alexandru Gamanji, economist at the "Expert-Grup". The sociological study was carried out by the CBS-AXA Company.

INTRODUCTION

Global competition in the production and service sectors is continuously increasing, pushing organizations towards new ideas and goals. Situational changes cause enterprises a great number of competitive challenges. These challenges require companies to use human resources management in an effort to provide themselves the necessary staff to ensure their competitiveness both at the national and international levels.

Reorganization and restructuring of human resources management requires vital efforts to make administrative bodies sensitive to HR needs and the personnel required to facilitate change. Thus, some companies have been successful in restructuring human resources management, while others are still in the process.

Human resources management can be influenced by both internal and external environmental factors. Internal factors that can influence human resources management include readiness of top management to recognize human resources, the abilities of employees in the personnel department, and the availability of financial resources necessary for restructuring. External factors can include the increasing lack of specialists for some professions in the labour market, an incomplete development of companies that provide continuous professional development services, trade-union activity, etc.

The purpose of this study is to identify problems faced by companies in their relationships with employees, work relationships between employees and employers, solutions to employees' problems inside an organization, as well as problems in labour laws. The authors of this study conducted sociological research using questionnaires. The study involved 55 companies from throughout the Republic of Moldova. The questionnaire was addressed to human resources managers from companies or directly to owners when companies did not have a designated HR director.

The study also discussed human resources management at a macroeconomic region-based or local-based level, since macroeconomic factors can be used to strengthen administrative, government, region-based or local-based HR intervention decisions.

1. METHODOLOGY

This study was conducted in May-June 2007.
In this study, we tried to discover the current status of human resources and HR management. That is why the research was conducted in several phases:

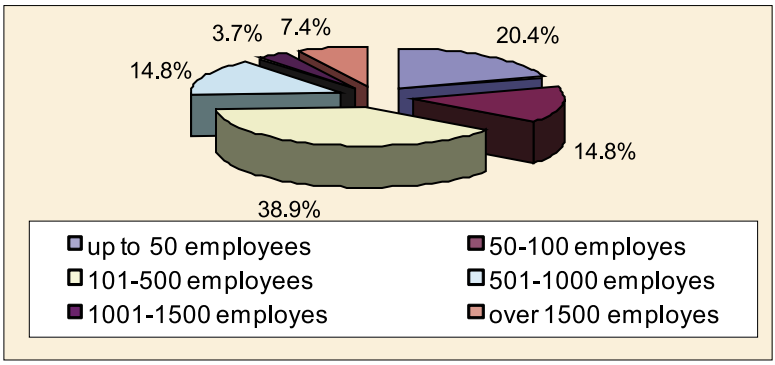
1. Preparation for the research process. This phase included drafting the research program and selecting information sources – the number of enterprises from the Republic of Moldova, which were selected for differences in what they did and the size of their staffs;
2. Focus-group formation with representatives from 7 companies, aimed to identify the most important elements to be measured in the study;
3. Drafting the questionnaire and performing the field study;
4. Preparing and processing primary data;
5. Analysis of the surveyed companies' responses;
6. Conclusions and formulating recommendations.

In the interpretation of processed data, we used a large variety of research methods to ensure a more valid evaluation of the present-day situation. These methods included deduction, induction, qualitative analysis, synthesis, and the scientific abstraction process. These many methods were employed because individual behaviour is influenced not only by objective social laws, but also by a series of subjective factors which influence decisions in human resources management.

2. PROFILE OF THE COMPANIES WHICH TOOK PART IN THE SURVEY

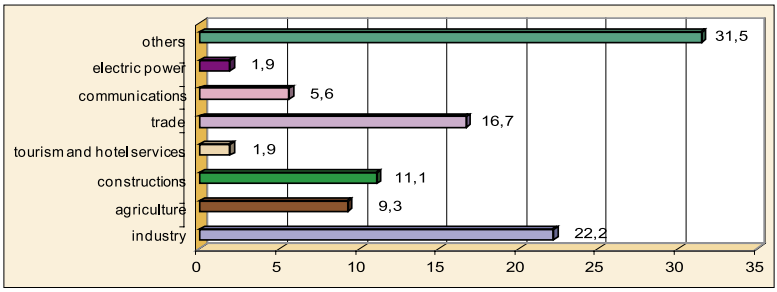
The following types of companies participated in the study: (figure no.1)

Figure no.1. **The structure of companies by number of employees**



The surveyed companies include everything from utilities to agriculture. (figure no.2).

Figure no.2. **Structure of the companies by area of activity**



3. PPRIORITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

During the sociological research, participating companies had the option to choose three HR activities they considered most important for their company. In table no.1, those prioritized activities are listed.

Staff organization (organizational structure and job description)

Local organizations surveyed were still in the process of a structural re-adjustment generally and of the human resources subdivision in particular. We should take in consideration the fact that when an enterprise deals with a change, it should start with the staff's organization, including an analysis of existing positions, and merging those positions when practicable. These changes also include drafting descriptions and specifications for positions. This is, in fact, the most important activity in human resources management, since other activities depend on how the company implements its specified positions.

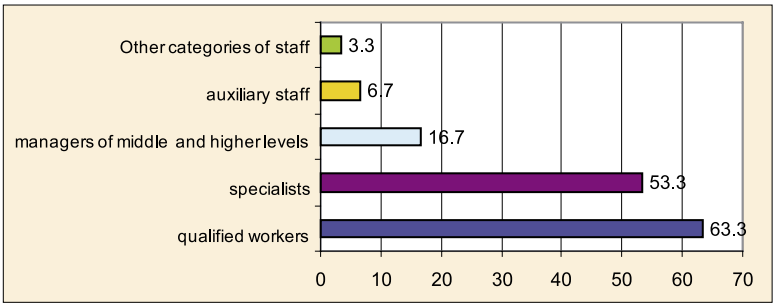
Table no.1. **Activities connected to human resources management considered to be the most important by companies involved in the study.**

Activities connected to human resources management	In order of importance			
	First	Second	Third	Multiple answer
Staff organization (organization structure, job description)	29.6%	14.8%	1.9%	46.3%
Personnel availability (planning, recruiting and selection)	22.2%	29.6%	5.8%	57.6%
Professional development for the staff	22.2%	22.2%	17.3%	61.7%
Professional performances assessment		1.9%		1.9%
Payment for the staff	5.6%	5.6%	9.6%	20.8%
Safety and health of the work	1.9%	9.3%	28.8%	40.0%
Relations with employees (communication, involvement and participation, relationships with trade-unions)	9.3%	7.4%	17.3%	34.0%
Ensuring equal opportunities	3.7%	5.6%	13.5%	22.8%
Drafting and readjusting staff policies	1.9%	-	1.9%	3.8%

Availability of personnel (planning, recruiting and selection)

Hiring qualified staff, which includes planning, recruiting and selection processes, represents a priority for a majority of the organizations, because these are relatively new activities for specialists from the human resources field. Also, finding the necessary staff for the organization (figure no.3), both from the quantitative and qualitative point of view, represents a strategic objective that cannot be neglected. At the moment when the present study was conducted, 50.0% of the surveyed organizations mentioned having a deficit of personnel within their organization, while another 50.0% said lack of staff is not a problem for their organization.

Figure no.3. **Categories of employees needed in organizations**



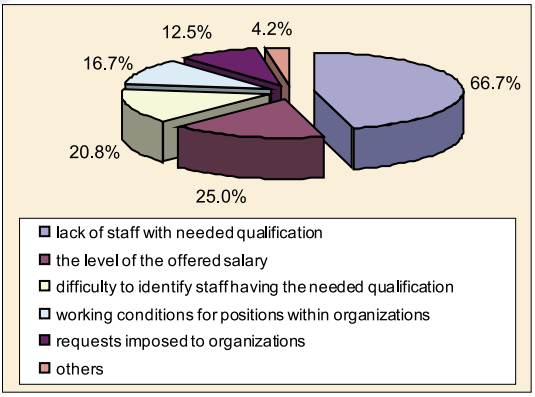
The lack of qualified workers is determined both by the emigration abroad of a part of the working-age population and by the fact that young people are not attracted to professions and specialties offered by vocational schools. At the same time, the technical and material endowment of these vocational schools is insufficient, and thus the graduates' qualifications do not correspond to the current demands of the labour market.

Even though higher education institutions and colleges prepared the greatest number of specialists for the labour market, the problem of highly qualified staff still exists. A possible cause for this situation could be the inability of human resources department employees to correctly identify qualified specialists. The same lack of highly qualified staff is also true of middle and higher level management.

Bearing in mind that 6.7% of the organizations surveyed noted a lack of auxiliary staff, we can conclude that these organizations do not cooperate with territorial employment agencies, which often deal with persons of low qualification levels who would not be easily employed.

There are many causes for the lack of personnel, but the most important is the lack of staff with needed qualifications (figure no.4).

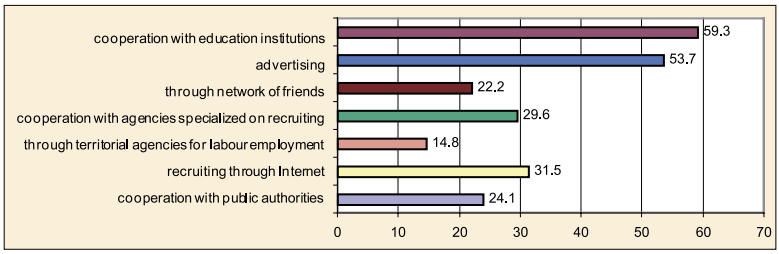
Figure no.4. **Reasons for the lack of personnel in organizations**



After analyzing the causes of staff shortages, we can conclude that, currently, organizations require a higher standard of professionalism and abilities, both from their own employees and from potential workers, than is available in the worker pool. On the other hand, we could deduce that the professional training of young people in educational institutions is below enterprises' expectations. Organizations also have internal problems related to a greater extent to the abilities of HR specialists to identify suitable candidates for available positions. Another factor is the often insufficient salary offered new hires. Thus, potential candidates often agree to work abroad instead of being employed in their country with a salary insufficient to feed their family.

In order to avoid the lack of personnel, organizations apply different methods of staff recruiting, presented in the figure 5:

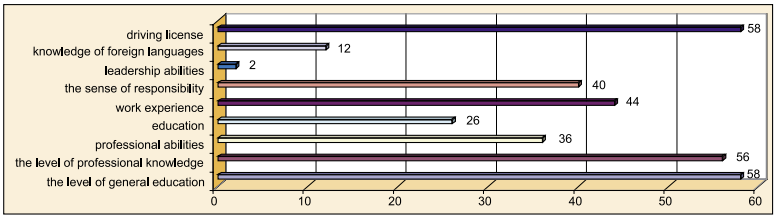
Figure no.5. **Recruiting methods used by organizations**



We can conclude that local organizations adapted themselves to the competitive environment and understand that in order to attract the best specialists into their organizations, they must simultaneously use a multitude of staff recruitment methods. At the same time, the efficiency of staff recruitment in an organization does not only depend on used methods of recruitment, but also on other factors that must be taken into consideration by HR directors or specialists. These include the organization's reputation at the national or local level, the salary level, fringe benefits and working conditions, the safety of the work place, educational and professional training options, opportunities for career advancement, etc.

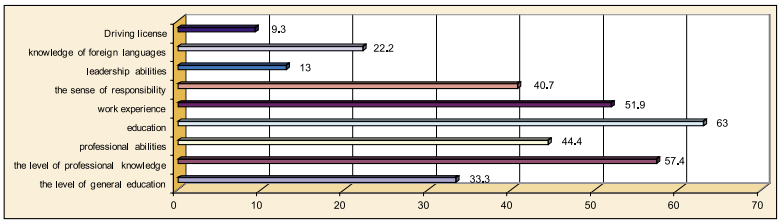
The quality of staff employed within an organization depends, to a great extent, on criteria considered when selecting candidates (figure no.6.)

Figure no.6. **Criteria for staff selection**



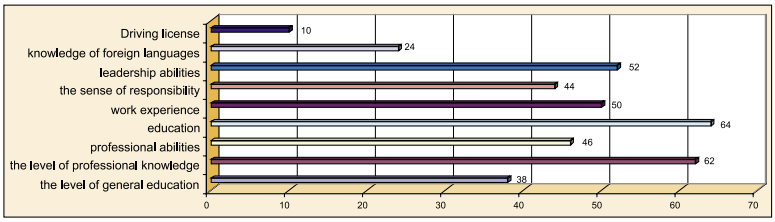
In figure no.7 , we present criteria used to select hirees:

Figure no.7. **Criteria for specialists' selection**



The hierarchy of selection criteria for managers is changed when compared to selection criteria for other employees. In figure no.8, we present selection criteria for managers.

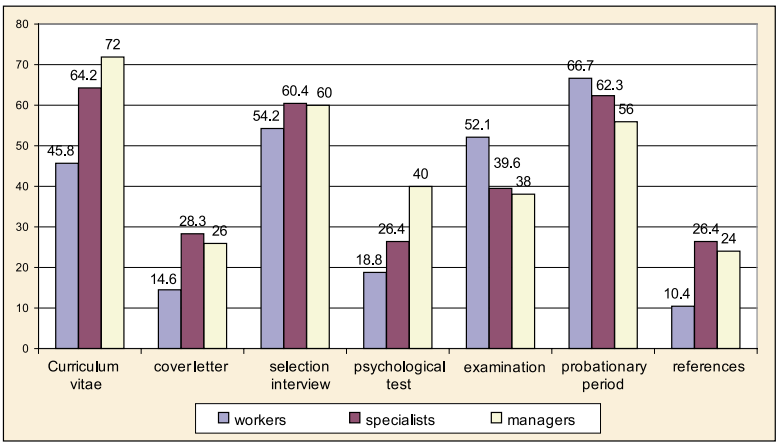
Figure no.8. **Selection criteria for managers**



Surely, organizations do not take into consideration only the education factor during the staff selection process. They also consider the level of professional knowledge. Diplomas of successful graduation aren't the only relevant factor, since new hires need to show a good level of professional knowledge and skills. Of course, highly specialized staff is sought, but the desired level can be too high, making specialists harder to find.

In order to identify most suitable staff for vacant positions, organizations apply different selection instruments, presented in the figure no.9.

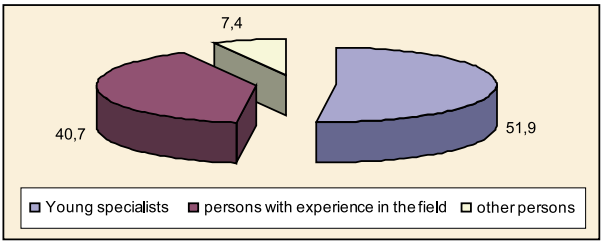
Figure no.9. **Selection instruments applied by local organizations for different categories ofemployees.**



Thus, each organization, depending on the type of business and job vacancies, applies different selection instruments for candidates, taking into consideration organizational policy, the organizational culture, and management attitude towards new staff.

During the hiring process, organizations demonstrate certain preferences. In the figure no.10, we present categories of persons usually selected by enterprises during the employment process.

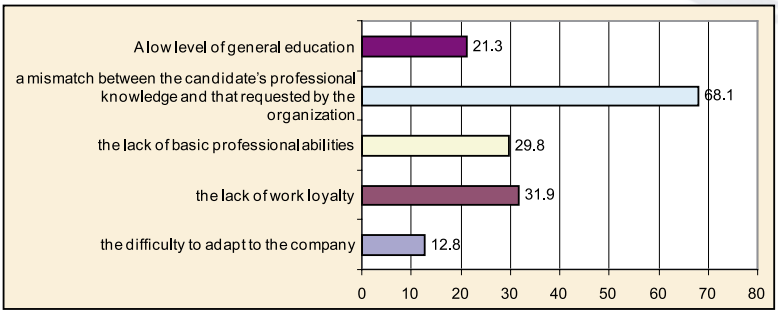
Figure no.10. **Categories of persons selected by enterprises during the employment process.**



Even though organizations often prefer younger applicants, these young persons are considered less employable because of a lack of experience.
A serious problem represents also the mismatch between the candidate's professional knowledge and that requested by the organization. This problem is even more acute for specialists and managers (see figure no.12 and 13).

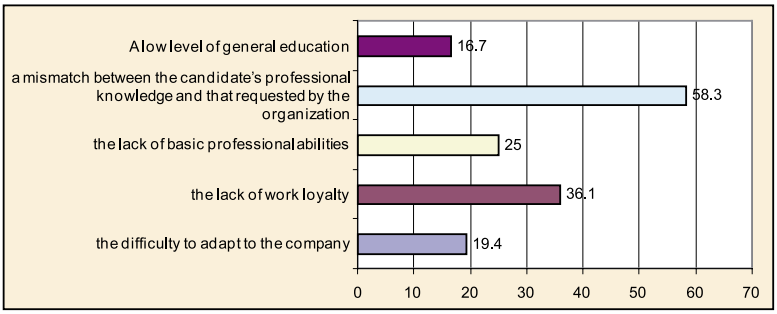
We believe that the mismatch between the candidate's professional knowledge and that desired for specialist and manager applicants must be seriously analyzed by educational institutions which are engaged to professionally train them.

Figure no.12. **Drawbacks when hiring younger specialists**



Figures 12 and 13 show that the gap between the candidate's professional knowledge and that requested by organizations hiring specialists and managers must be seriously analyzed by educational institutions which are charged with preparing young people for the professional world. So, when educational plans and professional training standards are being drafted, one may also take into consideration staffing needs of organizations.

Figure no.13. **Drawbacks characteristic for young managers**



Young managers frequently have difficulty adapting to a professional organizational environment. This problem compounds itself as their co-workers begin to distrust work produced by their young peers.

Staff professional development.

Human capital represents a competitive advantage for each organization. Organizations must develop the ability to find, assimilate and retain human capital--staff with knowledge and abilities needed by enterprises who could support the evolution of an organization responsive both to clients' needs and to the demands of rapid technological growth.

In order to have very well trained staff from a professional point of view, companies must invest sufficient financial resources to develop knowledge and professional abilities of their own employees (figure no.14).

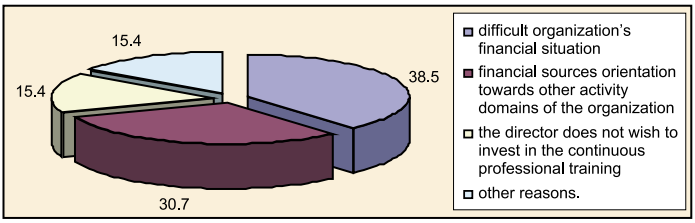
Figure no.14. **Assessment of financial resources allotted for staff training.**

INSUFFICIENT ▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶ SUFFICIENT					
2.0%	9.8%	21.6%	23.5%	15.7%	27.5%

Both human resources managers and directors understand, to a great extent, the insufficiently low level investments for staff professional training. In this case, they are at minimum required to follow the law, which mandates the allocation of a minimum of 2% from the payroll fund for staff training.

There are several reasons why so few resources are dedicated to staff training (figure no.15).

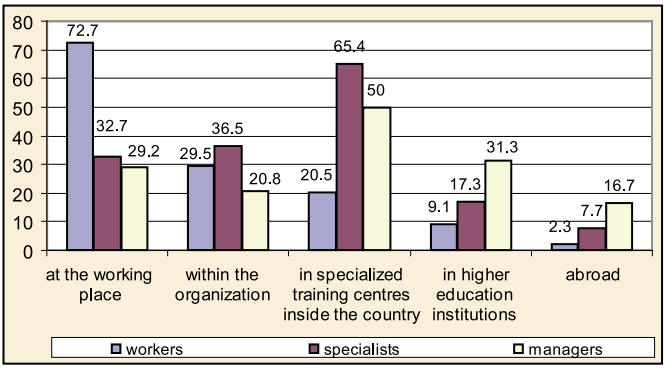
Figure no.15. **Factors that underlie limited funding for staff training**



The analysis of figure 15 helps us conclude that in many cases (over 50%), professional training does not represent a priority for companies. At the same time, the law concerning training is being violated.

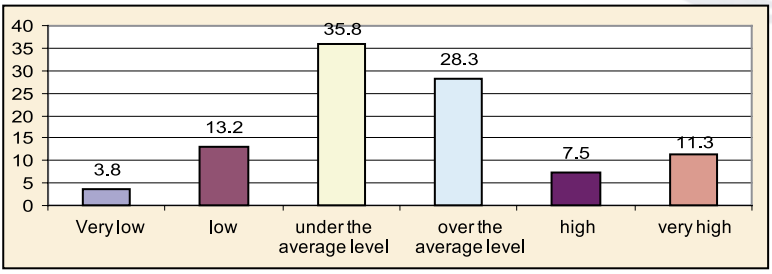
To reduce costs, professional training is often done in-house. (figure no.16).

Figure no.16. **Location of professional training**



Bearing in mind that for all categories of employees, professional training is mainly being done in the Republic of Moldova, it would be advisable to know if the professional staff development field is seen as well developed. It is agreed that this is a new, developing professional in Moldova. Still, the survey participants assessed the profession. (figure 17).

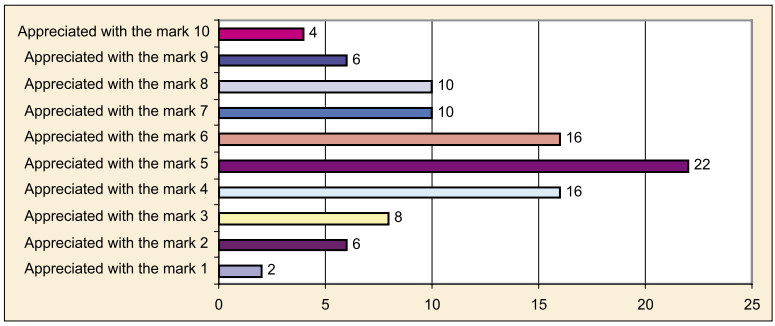
Figure no. 17. **Level of development of the staff training profession**



After analyzing companies' responses, we conclude that the continuous professional training profession is in a formation process, therefore, we cannot say it is highly developed. Organizations are not fully pleased with the specialists currently available in the professional training market, so new specialists in this field would be welcome. This will lead, first of all, to increased competition among the organizations providing this kind of service and secondly, increase the quality of these services.

The level of development in the staff training profession can be also determined by the quality of professional training programs offered by specialized training centres in the Republic of Moldova (figure no.18).

Figure no.18. **The quality of professional training programs offered by specialized training centres.**

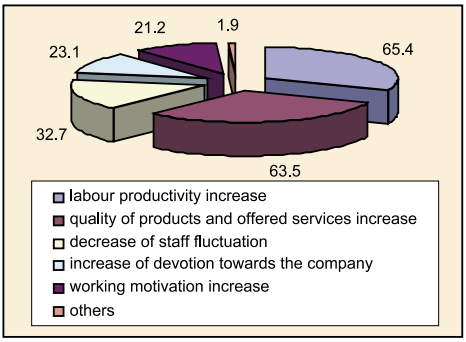


We note that the quality level of continuous professional training programs offered by specialized centres is not high. On the contrary, in some cases it is quite poor. In this situation, specialized employee training centres should, when they create training programs, consider demands and wishes of their organizations-clients, and identify management problems which may impede the creation of vibrant training programs.

Continuous professional training leads to an increase in labour productivity, and to an increase in the quality of products and offered services. (figure no.19).

Professional training has positive effects on organizational development. This is why management should pay due attention to this issue, and try to locate increased funding for professional training, since it had demonstrated benefits for any organization.

Figure no.19. **Organizational benefits resulting from professional training**



Ignored priorities.

We can ascertain that companies pay little attention to assessing performance, though, given the competitive business environment, they are reluctant to admit this. The lack of performance assessment is especially acute when one considers that performance makes the difference between successful and failed organizations. If performance was considered when establishing salaries, these salaries would vary depending on performance levels, which would also be used to determine promotions within a professional hierarchy.

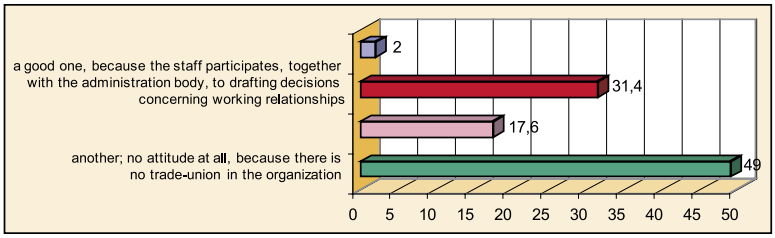
Lower priorities for these enterprises include staff payment, security and personal health on the job, relationships and communication with other employees, involvement and participation, as well as ensuring equal opportunities for all employees within an organization. Also, companies pay little attention to drafting and readjusting staff policies. This fact allows us to conclude that organizations have not drafted policies for the human resources management that could be the basis for staff employment management within an organization.

4. HUMAN RESSOURCES MANAGEMENT PRIORITIES MEETING CURRENT LEGAL FRAMEWORK

One of the key aspects which regulate companies' HR priorities is labour law. The experience of the Republic of Moldova, also confirmed by annual Labor Inspection reports, demonstrates that many companies have problems interpreting and following Moldova's labour law. As a result, legal norms are not respected, mainly those concerning individual workers' contracts (lack of such a contract), working period (exceeding the legal working hours), salary (lower than the legal minimum wage), and safety and health of the work place (working under dangerous conditions, etc) Taking into consideration Labour Code stipulations, we present in figure no.20 companies' attitudes towards trade-unions.

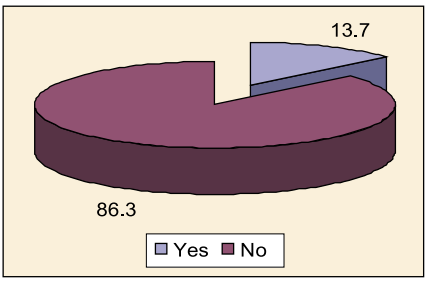
We note that, generally speaking, half of companies have a good attitude towards trade-unions, because they participate cooperatively with administrators in drafting decisions related to working relationships. The existence of an unfriendly attitude towards trade-unions can be explained through inauspicious working conditions existing within organizations, as well as through low salaries, etc. Of course, a trade-union within an organization would also increase the administration's responsibilities vis-a-vis the staff. Unfortunately, a lot of companies do not want to assume these responsibilities. Of course, in many enterprises, there is no trade union. Therefore, in many cases, decisions concerning labour relations between the director and employees are adopted unilaterally. This fact negatively influences working conditions and worker benefits.

Figure no.20. **The attitude towards trade-unions within organizations**



One of the problems faced by companies when dealing with human resources management, especially considering potential legal problems, is the employment of children up to 18 years old (figure no.21). Generally speaking, companies are not interested in hiring students, even for a short period of time, and even if companies are short-staffed. The main reason claimed by companies is that minors cannot be punished for not respecting the labour law. Companies also said that minors are not productive workers. At the same time, older student workers are in greater demand than younger ones, and boys are more sought after than girls. Teenagers are more frequently hired in commercial and public food units.

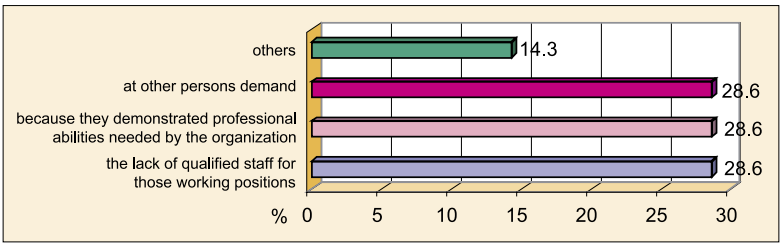
Figure no.21 **The number of companies who hired children up to 18 years old**



These data show that even though companies are prudent about hiring children up to 18 years old, young men are still employed in different positions. Management must pay special attention to working conditions of teenagers because they are highly vulnerable to exploitation given the labour law and their duties on the job.

Reasons to hire young staffers are shown in figure no.22. When employing minor staff, companies do not sign them to any contract, and as a result employers do not pay contributions to the state budget for medical insurance, social insurance, taxes, etc. Taking into account that young men do not know the labour law, companies assume almost no contractual obligations. Nevertheless, companies still have risks. By employing minor staff instead of more qualified personnel, companies end up with employees who have a low job performance level because of the lack of knowledge and professional abilities in the specific field; an increase in on the job accident risks because of the low education level and inattention to work safety and health; and workplace tensions due to the stereotypes that minors are not the most suitable for that specific position. Also, minors must be constantly monitored, making it difficult for their colleagues to complete their tasks.

Figure no.22. **Reasons to hire minors**



The only plausible reason that minor staff is hired is that they demonstrate professional abilities needed by the organization. The other factor to consider is the type of job given to minor staff. We cannot compare the position of bar waiter with that of locksmith, for example.

In this context, the majority of companies consider that the labour law is not clear. Unclear facts refer to:

- the art.142, p.5 of the LC of RM – total salary payment to the husband, wife, mature children or to parents of the dead persons;
- the art.244 – liability for encroaching upon working protection norms.

At the same time, there are many proposals that mention minimising income tax from physical entities, decreasing payments for social and medical insurance, modifying the law on leave policies, and simplifying dismissal procedural law (modification of the art.86 of the LC of RM). Other proposals deal with private working contracts and working cards (art.66 of the LC pf RM), the retirement age, the budget of state social insurance, and salaries.

Some proposals refer to:

- drafting and implementing staff training and retention rules;
- eliminating current rules regarding pregnant women;
- establishing a maximum one-month probationary period;
- improving the Fiscal code, including revisions to eliminate arbitrary interpretation of fiscal law by officials.

Of course, we should pay attention to the proposal concerning decreasing individual income taxes. Unfortunately, contrary to these proposals, the Ministry of Finances has proposed to the Government a progressive personal income tax scale to be valid in 2008. This proposal, in our opinion, does not meet the needs of the national labour market since other countries utilizing progressive taxation have much higher levels of income development, and, most importantly, possess a viable middle class. As a result, by creating different incomes, the government gets different taxations. In this context, it is ridiculous to think that the annual income of an employee in the Republic of Moldova, exceeding 25201 MDL (2100 MDL per month) and put to taxation of 18%, is consistent with a middle class salary. Therefore, the National Confederation of Trade-unions from the Republic of Moldova must influence the decision to introduce the progressive taxation scale.

The decrease in funding for state social insurance is a painful issue, both for companies and for the state. This problem has multiple interdependent causes, mainly: the demographic crisis due to massive emigrations of workers, unsatisfactory functioning of the real economic sector, etc. Other causes include the continuous increase in pensioners and the increasing pressure on the budget of state social insurance. Most countries face a similar situation.
There are some clearly developed areas. The dismissal procedure is clear enough because it stipulates exact dismissal situations. That is why there is no need to simplify, for instance, art.86,87,88 of the LC of RM, only perhaps for some dismissal cases, because otherwise we could create a state of confusion that would further complicate dismissal procedures. This also applies in the case of pregnant women. If labour laws dealing with pregnant women were eliminated, this would create a contradiction with fundamental human rights, as stipulated by national law (art.43, p.2 and art.50, p.1 of the Constitution of the Republic of Moldova, art.76, lit.a) of the LC of RM) and international laws to which the Republic of Moldova is a signatory.

5. COMPANIES' COOPERATION LEVEL WITH PUBLIC AUTHORITIES

The information gathered through focus-groups (prior to the survey) showed a limited cooperation level between companies and governmental authorities: the authorities are not punctual, they are often aloof and sometimes unfriendly, they are verbally aggressive and mainly concerned with levying sanctions, they are negative, and they lack understanding of companies' problems and needs. These are the main difficulties that exist between public authorities and management. At the same time, companies are not happy about very frequent verifications done by the authorities.

The majority of companies' declare that corruption and bureaucracy are the most important obstacles in establishing an efficient dialogue with central and local public administration. Under these conditions, cooperation is very formal. Usually, companies' objections are disregarded by authorities. In this context, companies believe they cannot really participate in the creation of labour and fiscal regulations and laws.

At the same time, the lack of cooperation between companies and authorities is also confirmed by companies' discontent towards frequent inspections by officials. These include inquiries by the Labour Inspection service, the Anti-Corruption Office, the State Sanitary-Epidemiological Service, the Fire Service, and the Service of Standardization and Metrology. On the other hand, the lack of cooperation is also confirmed by Labour Inspection reports that mention directors of companies who interfere in the inspection process.

That is why the majority of companies said that it is impossible to find solutions to their most important problems – employee education, social insurance, salaries, etc.-- without the participation of businessmen who could influence government policies. In order to achieve this aim, greater openness is required from both government and business. This openness would shift the emphasis away from sanctions and toward long-term cooperation.

6. OPPORTUNITIES FOR EMPLOYEES RETENTION

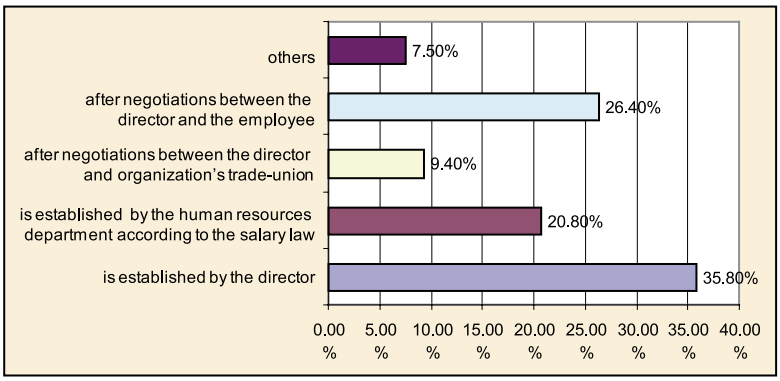
Because of the economic situation of organizations in the Republic of Moldova, discontent is the norm, especially related to employee turnover. Thus, in conditions of an increasing business competition, every organization finds it difficult to retain their staff. An organization, in order to survive, must find new methods to keep and stimulate its employees.

In this context, the majority of surveyed companies noted that they put in practice several methods for motivating their staff. These tools include higher salaries, prizes, better working conditions, more vacation days, better training, etc. Other tools include involving employees in management decisions, improving medical insurance, offering tax free loans, providing transportation to and from work, providing "experience exchange" trips for employees, and promoting prizes like "worker of the month".

Salary represents the main income source for the majority of persons employed in an organization. Hence, the majority of employees want salaries to be at a level sufficient to adequately support a family. In a competitive economy, salaries are flexible and can, under the law, be individualized for each employee. Salaries can be set individually by the director of the organization in the form of private salaries for top managers of the organization, or can be legally set after negotiations between the director and the organization's trade-union. In figure no.23 we present the mechanism through which surveyed companies establish salaries.

An organization's remuneration policy must also consider salaries paid by competitors. If these are not considered, smaller salaries could cause, after a period of time, major staff retention problems.

Figure no.23. **Mechanisms used to establish salaries within organizations**



We set out to see what companies' consider the best criteria (table no. 2) when establishing staff salaries.

Salaries are the subject of permanent debates between the employees and employers, and also the source of discontent for employees. In order to avoid all suspicions concerning the way the salaries are established, it is important that criteria used to determine salary levels should be clearly stated in a common agreement with employees, and acknowledged in a proper way.

Table no.2. **Criteria used to determine salary levels**

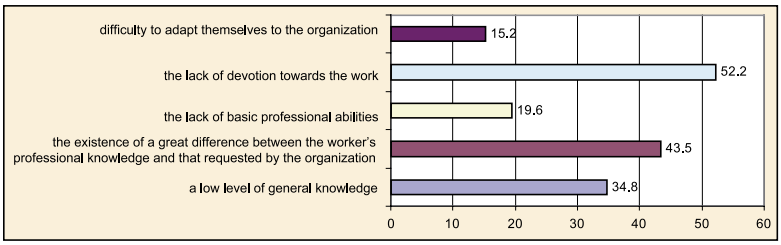
Criteria	In the order of their importance		
	First	Second	Third
Work performance	58.5%	22.6%	15.7%
Work experience	9.4%	26.4%	17.6%
Complexity and difficulty of the working position	20.8%	26.4%	21.6%
Disciplinary misbehaviour		5.7%	9.8%
Level of implication in taking decisions	11.3%	11.3%	25.5%
Salaries of competing organizations		7.5%	9.8%

7. ASSESSEMENT OF WORK ETHICS, AND EMPLOYEES' ATTITUDES ABOUT ETHICS

For most companies, work ethics must be respected by all employees. Unfortunately, the majority of problems related to this issue usually appear with young employees (figure no.24). It is alarming that young workers are not devoted to their work, a fact confirmed by 52.2% of the surveyed companies. Companies find among young employees a growing indifference towards work and a wish to avoid workplace obligations. On the other hand, this lack of devotion to work can be explained also by the fact that young workers are usually the lowest paid employees.

A lower level of knowledge and experience also impact young employees' behaviour. This, naturally, creates difficulties for management.

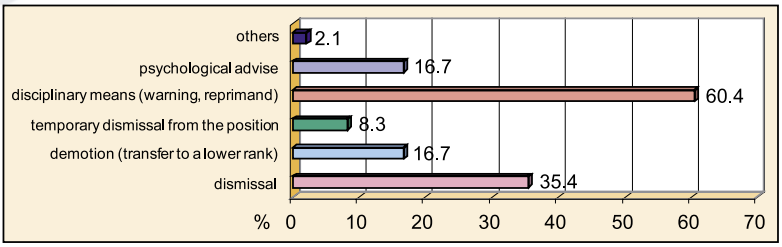
Figure no.24. **Drawbacks related to young workers**



Poor work ethic creates many problems, including poor job performance and disciplinary issues.

After analyzing figure 25, we conclude that most companies use disciplinary means (warnings, reprimands) on poor employees, in accordance with provisions of art.206 of the LC of RM. As for dismissal, for more that 1/3 of companies, it is the most rapid and universal disciplinary measure. Of course, it can be applied more often, especially in case of lower-skilled positions (driver, porter, etc.) As for higher qualification positions or administrative ones, companies must be very prudent, because alternative means also exist, including the same kinds of warnings (for first time offences) given to those in less-qualified positions.

Figure no.25. **How companies deal with poor work attitudes**



We understand that is more difficult to discipline top managers since managers are trained to act more calmly and professionally. It is also more difficult to replace top managers if they quit or are fired, since they are in short supply in the Republic of Moldova. As a result, it is easy to dismiss a top manager and very hard to hire another one. Demotion is another option available for poorly performing managers. However, the demotion phase or the temporary dismissal from a position deeply disheartens the employee, makes him feel humiliated in colleagues' eyes, and finally pushes him to leave the company. That is why, in order to reduce the probability of hiring difficult-to-find staff, Human Resources departments should pay closer attention to identifying the best candidates in the first place, including a closer reading of CV's to discover why candidates left their previous jobs, and conducting probing interviews and psychological tests.

In order to create a positive attitude towards work, some companies applied Social Corporate Responsibilities practices, especially concerning **human rights** and **working standards** (see table no.3)

Table no.3 **The application of Social Corporate Responsibility practices**

Definite activities for employees profit
• will offer help to young people to integrate into the professional environment and to obtain experience in the field; • will sign contract specifying the pay and benefits; • will celebrate the company's founding day; • will respect employees rights; • will not admit children to work; • will draft a proper working contract, favourable to the employee

We believe that these will contribute to the creation of a good attitude towards work. Employee motivation, in turn, is crucial for companies' success in the marketplace.

CONCLUSIONS

After analyzing the main aspects of working relationships within companies, we can draw the following conclusions:

1. The Human Resources Department staff does now always have the necessary level of professional HR education. Some of those exercising HR functions are even employees in other fields, like programming.
2. The activity of the Human Resources Department is often being reduced to only registering employees and moving them to different jobs or levels within the company. As a result, management often ignores the analysis of best practices in HR, evidence concerning education and qualification levels for HR professionals, and the age and structure of the staff.
3. Human resources management priorities of the majority of companies lag far behind the principles of the market economy. The fact that they do not include in the list of their priorities such key areas as drafting and readjusting staff policies (which is fundamental for staff administration) and payment and assessment of staff performances reduces from the outset the efficiency of management and the odds for an organizations' success.
4. In one half of companies, there is lack of qualified staff (workers and specialists) due to emigration of workers abroad and also due to the fact that the professional education offered by vocational schools and universities does not meet companies' increasing needs. It may seem absurd, but university graduates are less prepared that those who graduated from specialized or vocational courses. Thus, there are serious difficulties in finding qualified employees. As a result, bachelor's degree diplomas, even though they certify a certain specialty, are more often considered only after the selection process. This fact demonstrates the deep problems in the high school, secondary, professional, and higher educational systems. There is no cooperation among educational institutions and between education institutions and companies in order to establish some priorities concerning professional training programs. This fact is manifest in the lack of professional orientation of young people, starting from their secondary school graduation. Indeed, many of them have difficulty correctly choosing a future specialty that matches their aspirations, interests, and physical and intellectual development. Moreover, inadequate curricula and technical material at many institutions do not allow the harmonious combination of theory with practice;

5. The educational market development level in the continuous professional training profession is not satisfactory. This can be explained by the existence of some specialized training centres, which control practically all of the market. This lack of a healthy competition leads to low quality training programs offered by these centres to companies (30% of companies gave a negative mark to these professional training programs, and 38% - marks of 5 and 6);
6. Companies said they set salaries depending on work performance and on the difficulty and complexity of the position. Unfortunately, these two criteria are stated, but often now followed. Thus, there are cases when employees with an improving work performance in a difficult and complex position (for instance, sales agents, supervisors, etc.), are being paid according to joint payment methods. These workers do not see a salary increase, even though they surpass job goals established by their employer. As a result, 63.3% of the companies mentioned that salaries are the most frequent area of discontent noted by employees. This discontent erodes worker motivation.
7. The trade-union body appears as a purely symbolic function within the companies, because only half of companies declared it as an actual trade-union. These trade union bodies are functioning perfunctorily and in realty represent director's interests and not employees'. Thus, trade-unions' activity in half of companies is dictated by management. This can be explained both by the fact that employees do not know the rights and obligations of trade-unions and their members, and also by the fact that management does not want to use means offered by trade-unions to solve problems concerning working conditions, payment, etc. because they fear that using such tactics will cause managers to lose their jobs.
8. Companies are having difficulties with young employees. First, young employees lack commitment towards their work. This is a problem that affects not only organizations hiring employees, but also society in general. Today, young people wish to work only in exchange for salaries that organizations cannot offer.
9. The state does not make any effort to develop long term cooperation with companies concerning the legal framework which regulates labour relations, especially regarding staff and social insurance payments. Without this cooperation, development opportunities are lost, including the application of a transparent interactive methodology that is centred on practical applications and open communication between parties.

RECOMMENDATIONS FOR AUTHORITIES:

1. To readjust the structure and curriculum of high schools, secondary, vocational and university education according to companies' requests and the demands on the labour market, to improve technical and material status of the educational institutions in order to facilitate the acquisition of tolerance, skills, and knowledge needed by young specialists;
2. To optimize the threshold on the number of technically trained students, taking into account the attraction of corresponding investments in the respective fields, so as to increase the ability to hire technical specialists;
3. To study the most advanced world practices in the area of salary and pension administration, aiming to establish both reasonable salary amounts and to minimize pressures on the budget of state social insurance (formed from increasing companies' transfers) and stimulation of economic growth through investments in the economy. The creation of new working places is also needed, as is reducing unemployment, developing capital markets, increasing transferable securities, and supporting the development of long term macroeconomic projects to improve the current labour market.
4. To develop professional (re)training courses for public servants aimed at increasing their ability to implement labour law in Moldova;
5. To stimulate administrator participation (directors, specialists from the Human Resources Department, managers) in professional refresher courses in the field of human resources management, including a deep study of priority areas and worldwide best practices;
6. The authorities should mandate higher quality standards from educational centres, specialized in the professional training of administrators and corporate specialists;
7. To begin cooperative activities with business (participation in official meetings, specialized forums, etc.)

RECOMMENDATIONS FOR COMPANIES:

1. To propose ideas to improve the labour law (mentioned in par. 47) through the National Confederation of Patronates, the Association of the Small Business, the National Confederation of Trade-unions, and other bodies to which companies are members;
2. To organize press conferences, meetings, and advertising activities based on the concept of Social Corporate Responsibility, in order to attract the attention of other social actors (the authorities, media, universities, civil society) to the fact that young specialists do not get the education they, and the marketplace, needs;
3. To learn good practices of human resources management from foreign partners, thus expanding existing cooperation relationships, including training abroad for managers and HR specialists;
4. To sign cooperation contracts between companies and educational institutions aimed at further developing training for students and to find corporate representatives who will closely monitor those trainings. These measures would allow further employment of graduates interested in continuing their professional activity in a manner consistent with best Western practices;
5. To create a positive attitude towards work, starting from the transparency of specialized staff selection, motivation during the testing period, and continuing by building effective communication relationships, including a dialogue between the administration and employees.