

DEZVOLTAREA STRATEGICĂ A POTENȚIALULUI UMAN PRIN INSTRUIREA ORIENTATĂ SPRE PIAȚĂ: RECOMANDĂRI PENTRU ÎNȚREPRINDERILE REPUBLICII MOLDOVA

*Conf. univ., dr. Irina MOVILĂ,
Asist. univ., dr. Alina SUSLENCO,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

În condițiile globalizării și integrării internaționale, întreprinderile din Republica Moldova necesită angajarea personalului competitiv, al cărui potențial profesional să corespundă cerințelor economiei de piață. Formarea unui personal competitiv la întreprindere e posibilă prin instruirea orientată spre piață, pe calea elaborării strategiilor de dezvoltare a potențialului profesional al specialiștilor, redactarea programelor de instruire, dezvoltarea abilităților pentru instruirea organizațională, fapt ce duce la crearea unei organizații în continuă învățare.

Practica arată că, la întreprinderile din Republica Moldova, strategiile de dezvoltare a potențialului profesional al specialiștilor se elaborează rar. În același timp, s-a dovedit că managementul strategic al personalului este un factor al creșterii competitivității întreprinderilor în condițiile globalizării businessului.

Cuvinte-cheie: potențial uman, instruirea personalului, competitivitate, dezvoltare strategică, programe de instruire orientate spre piață, cercetare cantitativă

JEL: M1, M12

Introducere

Funcționarea întreprinderii, în condițiile economiei de piață și ale integrării internaționale a Republicii Moldova în Comunitatea Europeană, a condus la schimbări fundamentale în activitatea de conducere, în particular, în domeniul managementului resurselor umane. În prezent, personalul reprezintă potențialul competitiv al întreprinderii, puterea, succesul pe piață.

Material și metodă

Am pornit, în acest demers al cercetării, din necesitatea de a reda situația actuală la nivelul întreprinderilor din Republica Moldova. Necesitatea cercetării situației create la întreprindere, analiza și interpretarea datelor cercetate, conturarea unor concluzii relevante pentru întreprindere, toate acestea au constituit pilonii pe care s-a fundamentat cercetarea dată. Metodele, la care s-a recurs în cadrul cercetării, sunt: inducția, deducția, abstracția științifică, cercetarea cantitativă. Aceste metode ne-au ajutat să avansăm în demersul cercetării și să analizăm variabilele supuse cercetării.

STRATEGIC PERSONNEL DEVELOPMENT THROUGH MARKET-ORIENTED TRAINING: RECOMMENDATIONS FOR MOLDOVAN COMPANIES

*Assoc. Prof., PhD Irina MOVILA,
Assist. Lect., PhD Alina SUSLENCO,
“Alec Russo” State University of Balti*

Under the conditions of globalization and international integration, companies from the Republic of Moldova need to employ professional and competitive personnel that would correspond to the requirements of the market economy.

The development of competitive personnel of a firm is possible through market-oriented training, through elaborating personnel development strategies, drafting training programmes, and developing organizational skills. All these things lead to the creation of a lifelong learning organization.

Empirical studies show that such development strategies, dealing with personnel professional potential, are rarely elaborated in Moldovan firms. At the same time, it was proved that strategic personnel management is a factor of competitive growth of a firm in the conditions of business globalization.

Key words: human potential, staff training, competitiveness, strategic development, training programs directed towards, the market, quantitative research.

JEL: M1, M12

Introduction

The existence of a functioning market economy and the international integration of the Republic of Moldova into the European Community have led to fundamental changes in management, especially, in human resource management. Nowadays, the personnel are considered to be a competitive force of the firm, it represents its power and its marketplace success.

Research material and method

We started this process of research from the need to restore the current situation at the Moldovan enterprises. The need to research the situation created within the enterprises, data analysis and interpretation of researched data, drawing of relevant conclusions for businesses were those pillars that created the foundations of the current research. The methods used in the research are: induction, deduction, scientific abstraction, quantitative research. These methods have helped us to move forward with this research and analyse the variables of the research.

Ipoteza generală a cercetării este că dezvoltarea strategică a potențialului uman, prin instruirea orientată spre piață, influențează decisiv viabilitatea întreprinderilor din Republica Moldova.

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

Este dovedit faptul că multe întreprinderi resimt necesitatea de personal competitiv, ale căror caracteristici profesionale și de calificare trebuie să răspundă cerințelor economiei de piață, de a fi aderent al organizației, pentru ca, în planul strategic al potențialului său, să creeze posibilitatea realizării misiunii și scopurilor organizației. Iar, în următorii 5-10 ani, această necesitate va crește în legătură cu integrarea Republicii Moldova în Comunitatea Europeană, deoarece întreprinderile vor fi nevoite să concureze nu numai cu producătorii autohtoni de produse și servicii, care au reușit să supraviețuiască în condițiile de piață, dar și cu firmele occidentale, a căror istorie de creare, în condițiile pieței, este mult mai lungă, competitivitatea mai înaltă, personalul mai calificat.

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

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

Cu scopul de a cerceta nivelul dezvoltării potențialului uman la întreprinderile autohtone, a fost realizat un sondaj sociologic. La sondaj au participat lucrători de la întreprinderile din regiunea de nord a Republicii Moldova, în număr total de 110 persoane. Repartizarea respondenților după sex, studii și starea socială este indicată în tabelul 1.

The general hypothesis of the research is that the strategic development of human potential through training decisively influences the viability of market-oriented businesses in Moldova.

The topicality of the new strategic approach for modern business management is supported by many foreign and native scientists, such as: R. Acoff, K. Bowman, P. Doilli, R. Daft, R. Caplan, B. Carloff, A. Constantinescu, A. Istocescu, D. Norton, O. Nicolescu, C. Russu, R. Fathutdinov. A special interest to personnel strategic management is paid by researchers from Germany (H.-F. Akermann, V. Fake, R. Marr), from Switzerland (M. Hilb), from the USA (L. Berd, I. Mesholam, P. Boxall, M. Divann, S. Fombrun, N. Tichi) and from Austria (V. Elix).

It has been proved that many firms need to employ professional and competitive personnel that would correspond to the requirements of the market economy, which would adhere to the strategic plan of the firm in order to create opportunities and achieve the goals of the firm. This need will increase during the next 5 – 10 years due to the Moldovan integration into the European Community, as firms will have to compete not only with domestic producers of local goods and services, who have managed to survive in market conditions, but with Western firms, which have a longer history, higher competitiveness and more qualified personnel.

Obviously, not everything promotes the production of a competitive product. Therefore, not every production is profitable and not every production might be considered a business strategy. Therefore, we can find among the personnel of every firm, many employees who work and receive salaries, but only a few of them are truly proficient and bring good results. Their salary is included in the cost and exceeds the bid price production (or services) of the firm, at the same time, their work does not influence the production quality. The discrepancy between the price and demand, at best, leads to lower profits and to the inability to sell in the future.

Thus, we also deduce the need to develop the employees' potential so that the results of their work would bring the highest income possible to the firm and would create competitive advantages for their products on the market.

A sociological survey was carried out in order to investigate the level of personnel development in local firms. A number of 110 employees from various firms from the northern region of Moldova were surveyed. The distribution of respondents according to gender, education and social status is indicated in table 1.

Tabelul 1/ Table 1

Repartizarea respondenților după sex, studii și stare socială/
Distribution of respondents according to gender, education and social status

	Sexul respondenților/ Gender		Nivelul de instruire al respondenților/ Respondents' Education Background					Starea socială a respondenților/ Respondents' Social Status	
	Masculin/ male	Feminin/ Female	Studii medii nefinalizate/ Incomplete secondary education	Studii medii generale/ Secondary education	Studii medii profesionale/ Vocational education	Studii superioare nefinalizate/ incomplete higher education	Studii superioare/ Higher education	Căsătorit (ă)/ married	Necăsătorit (ă)/ Un Married/single
Pondere, %/ Share, %	41	59	1,9	9,7	30,5	14,1	43,8	79,6	20,4

Categoriile de lucrători care au participat la sondaj s-au distribuit în felul următor: manageri – 18,2%; specialiști – 43,6% și lucrători – 38,2%. Peste 60% dintre respondenți lucrează la întreprinderea dată între 5 și 20 de ani, deci, sondajul s-a efectuat printre lucrătorii permanenți ai întreprinderii.

Pe parcursul cercetării efectuate, s-a constatat că instruirea reprezintă cel mai important factor al formării și realizării eficiente a potențialului uman la întreprindere. Confirmarea acestor cuvinte o găsim în rezultatele cercetării: actualitatea dezvoltării și auto-realizarea prin instruire a fost menționată de marea majoritate a respondenților – 89,5% și doar 10,5% dintre respondenți consideră că dezvoltarea prin instruire nu este actuală pentru ei. 70,2% dintre respondenți menționează că cele mai eficiente și atractive forme de instruire sunt: seminarele, trainingurile în sistemele de consulting și la întreprindere. Și doar 19,6% dintre lucrători doresc să continue învățarea în instituțiile de învățământ superior.

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

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

- Dezvoltarea potențialului de calificare și cel intelectual al lucrătorilor – învățarea în instituțiile de învățământ superior și mediu de specialitate, în corespundere cu cerințele cererii pieței, care va crea o concurență rațională pe piața muncii și va asigura calitatea forței de muncă în perspectivă.

The categories of employees, who participated in the survey, were distributed as follows: managers – 18.2%; specialists – 43.6% and workers – 38.2%. More than 60% of respondents had worked between 5 and 20 years at the given firms, thus, the survey was conducted among the permanent employees of the firms.

The research has emphasized that training is the most important development and realization factor of efficient personnel potential in various firms. The results of this research come to prove this fact: the current development and self-realization through training was mentioned by the majority of respondents – 89.5% and only 10.5% of respondents believe that training development is not for them. 70.2% of respondents stated that the most effective forms of training are: seminars, trainings in consulting systems and those within the firm. Only 19.6% of employees would like to continue their studies in higher education institutions.

Traditionally, training involves developing professional skills to employees while studying at higher education institutions, colleges and within the company (in-house training). Essentially, such a training partially develops the intellectual and qualification potential of the employees, yet, it does not characterize their competitiveness on the market.

The suggested approach and, namely, *market-oriented training*, which, according to the concept of the “competitive employee” and the need for strategic personnel development, includes the following:

- Developing the employees' intellectual potential and qualification skills by studying in higher education institutions and specialized vocational schools in accordance with the requirements of the market demand, which will create a real competition on the labour

Organizarea studiilor după obținerea diplomei (doctoratură, masterat), în corespundere cu Strategia dezvoltării businessului și necesitățile întreprinderii, va crea posibilități pentru realizarea inovațiilor întreprinderii și adaptarea la schimbările progresului tehnico-științific, răspunzând cerințelor conjuncturii pieței.

- Dezvoltarea potențialului psiho-fiziologic – învățarea culturii din interiorul organizației, creșterea liderilor, formarea aderenței misiunii și a scopurilor organizației, ceea ce va permite crearea „echipei cu o gândire unică” în perspectivă și pregătirea unui personal organic competitiv, precum și formarea subconștientului unui mod sănătos de viață, ceea ce va permite întărirea culturii corporative și diminuarea numărului certificatelor medicale/concediilor medicale, în urma cărora crește calitatea și productivitatea muncii. În consecință, scade fluxul cadrelor și, respectiv, cheltuielile pentru selectarea și adaptarea noilor lucrători, scad accidentele de muncă, defectele la producție, se micșorează situațiile de stres. Se formează o atmosferă de producție sănătoasă.

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

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

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

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

Programa de instruire orientată spre piață trebuie să includă următoarele compartimente redată în tabelul 2.

market and will provide qualified workforce in the future. The organization of the Master's degree and doctoral studies, taking into account the business development strategy and the needs of the firm, will create possibilities for carrying out enterprise innovations and adapting the scientific and technical progress to the requirements of the market conditions.

- Developing the psychic and physiological potential and, namely, learning the inner culture of an organization, educating leaders, developing the goals of the organization which will lead to the creation of a “team with a single perspective” in future and form a competitive organic personnel, as well as training the subconscious mind to lead a healthy way of life, will reinforce the corporate culture, will decrease the number of medical certificates; all these will result and lead to an increased quality and productivity. Consequently, the personnel flow will decrease and, in such a way, the expenses for selecting and instructing new employees will go down, too. It has been noted that production traumas, production defects and stressful situations will be cut down as well. A sound production atmosphere is formed in this way.

Developing the personnel potential must be accompanied by rational investments so as to get maximum feedback from the implementation of the human potential in perspective.

Taking into account that market-oriented training is a process made of several stages that characterizes knowledge acquisition at each stage and which determines the periods of training, it is necessary to plan the process so that the acquired knowledge precedes the market changes in the economy. Otherwise, the changes occurring in the external environment will devalue the knowledge acquired during training and will eliminate the need for its application in business practice. This thing will ultimately lead to undue investments in human resources.

However, training must be differentiated and must include: learning in higher education institutions, learning for a postgraduate degree (master and doctoral studies), self-training, seminars, trainings linked with the consulting system of a firm.

Taking into account the assumed approach on the development of human resources, market-oriented training should be conducted according to a special programme. The market-oriented training program is planned for 5-10 years, describing in details the annual events. Personnel categories, the duration of the training periods, the criteria for selecting personnel for training, the orientation and the training budget must be delineated.

Market-oriented training syllabus should include the components shown in the table 2.

Tabelul 2/ Table 2

**Elementele determinante ale programei de instruire orientate spre piață/
Critical Determinants of Market-Oriented Training Programme**

1. Strategia de dezvoltare a personalului/ Personnel development strategy	În acest compartiment, se descriu detaliat strategiile de formare a potențialului uman prin intermediul instruirii orientate spre piață și realizarea potențialului uman în indicatori de competitivitate, de productivitate a muncii, calitatea lucrului, indicatorii eficienței muncii. Pe lângă aceasta, strategia de dezvoltare a personalului trebuie să fie inclusă în strategia de dezvoltare a afacerii/ This section describes in detail the personnel training strategies through market-oriented training and the realization of human personnel in competitiveness indicators, labor productivity, work quality and work efficiency indicators. In addition, personnel development strategy should be included in the business development strategy.
2. Calcularea necesităților de instruire a personalului/ Calculating the needs for personnel training	În acest compartiment, trebuie indicat numărul lucrătorilor după categorii de personal – manageri, specialiști, lucrători, care, în corespundere cu strategia de dezvoltare a personalului și cerințele mediului de piață, trebuie să realizeze instruirea. Pe lângă aceasta, este necesară indicarea tipului instruirii – instruire în instituții de învățământ superior, studii după finalizarea studiilor de licență, seminarelor, trainingurilor în sistemul de consulting și la întreprindere/ This section must show the number of employees by personnel categories - managers, specialists, employees, who, according to the personnel development strategy and market environment requirements, must carry out training. Besides, it is necessary to indicate the type of training – learning in higher education institutions, learning for a postgraduate degree (master and doctoral studies), seminars and trainings in the consulting system and work production trainings.
3. Metode active de instruire/ Active training methods	Luând în calcul faptul că, după rezultatele instruirii, formele prioritare de instruire a respondenților au fost numite seminarele și trainingurile, considerăm justificat ca, în programa de instruire, să se evidențieze acest tip de instruire. În acest compartiment, este necesară determinarea principalelor direcții de instruire prin seminare și traininguri după categorii de personal, indicând tematica și întrebările seminarelor și trainingurilor, precum și termenele desfășurării lor, companiile de consulting/ Taking into account that seminars and trainings were regarded as the priority types of training by the respondents, we considered that the training programme should include this type of instruction/training. This section determines the main training directions for personnel through seminars and trainings, indicating the topics and the questions for seminars and trainings, as well as the dates for their deployment and the consulting companies.
4. Bugetul instruirii și sursele sale de finanțare/ Training budget and sources of funding	În acest compartiment, este necesară indicarea cheltuielilor pentru instruirea personalului, precum și sursele de finanțare a instruirii/ This section indicates the costs for personnel training, as well as the training funding sources.
5. Evaluarea cunoștințelor/ Knowledge Assessment	În acest compartiment, trebuie să fie determinate criteriile, după care se va desfășura evaluarea cunoștințelor obținute și să fie numiți membrii comisiei de atestare/ This section should determine the criteria for knowledge assessment and should nominate the members of the attestation committee.

Sursa: elaborare proprie/ Source: own elaboration

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

La momentul actual, managementul întreprinderii, la formarea potențialului lucrătorilor, se conduce de instruirea tradițională, care este ineficientă, fapt demonstrat și de cercetări: ea se realizează spontan,

We assume that the suggested structure of the market-oriented programme for the personnel of a firm is not severe and senior company management can add some extra sections in it related to the specific activities of that firm.

Currently, the firm management uses traditional training for personnel, which is ineffective, a fact demonstrated by the research: it is performed spontaneously, without an adequate programme, whereas

fără o programă corespunzătoare, în timp ce relațiile de piață dictează alte cerințe pentru formarea potențialului lucrătorilor prin instruire.

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

1. În primul rând, abordarea propusă va permite formarea personalului competitiv în perspectivă, ceea ce va asigura competitivitatea întreprinderii.
2. În al doilea rând, el va crea condiții pentru dezvoltarea strategică a potențialului lucrătorilor în corespundere cu cerințele pieței muncii, ceea ce va asigura echilibrul cererii și ofertei forței de muncă.
3. În al treilea rând, este mai apropiat, după esență, de strategia de dezvoltare a afacerii, ce va asigura corespunderea strategiei de dezvoltare a personalului cu strategia de dezvoltare a afacerii.
4. În al patrulea rând, el motivează lucrătorii la activitate productivă în perspectivă de lungă durată, ceea ce va asigura aderența la organizație.

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

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

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

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

Metoda propusă se rezumă la abordarea strategică în formarea și realizarea potențialului uman al întreprinderii prin instruirea orientată spre piață. Pentru aceasta, este necesară întocmirea programei de instruire în baza strategiei de dezvoltare a persona-

market relations dictate other requirements for the personnel.

In this connection, we can mention the following *advantages of the strategic approach through market-oriented training*:

1. Firstly, the suggested approach will allow the development of competitive personnel in future, which will ensure the competitiveness of the firm.
2. Secondly, it will create conditions for the strategic personnel development that are in accordance with labour market requirements, which will ensure the balance of labour demand and supply.
3. Thirdly, it is closer in its essence with the business development strategy that will ensure compliance of the personnel development strategy with the business development strategy.
4. Fourthly, it motivates employees to productive sustainable activity, which will ensure their adherence to the organization.

Such an approach will develop not only a good specialist, a professional, but also will create a sense of belonging to the organization, educating in such a way a patriot of the firm. It is important because it is difficult to guess a person's actions in connection with the organization for the next ten or twenty years. If the company's management carries out the strategy of personnel "growth", then in ten years it will have a competitive specialist, and it will not be easy to keep him/her at the firm.

On the other hand, the activity of a firm is cyclic, as well as a country's economy, with flourishing periods and periods of financial crisis. This is the reality of the market economy and it is necessary to take into account this fact. It is namely during the welfare period when the firm should support its competitive employees, so that in times of crisis they should not leave the organization, but, on the contrary, take it as their own tragedy and help the firm to get out of the financial crisis.

In current conditions, personnel management has become increasingly more important for a successful management of the firm, but at the same time, it has become more complicated.

The suggested approach, namely, the strategic personnel development through market-oriented training, is based on perspectives of future development of the firm and on its personnel. Applying this approach in Moldova is very topical, because only in such a way it is possible to create a competitive economy in conditions of increasing competition and production internationalization.

The proposed method is limited only to the strategic personnel development and realization approach of a firm carried out through market-oriented training.

lului, ce include calculul necesităților pentru instruirea personalului și formarea bugetului instruirii. În timpul întocmirii și realizării instruirii, este de dorit ca managementul să apeleze la consulting.

În programa de instruire, se includ, în primul rând, acei angajați a căror activitate este strâns legată de mediul extern, și perfecționarea cunoștințelor cărora, în probleme legate de economia de piață, este importantă, din punct de vedere strategic pentru întreprindere. Aceștia sunt managerii (trei nivele de conducere), marketologii, contabilii, juriștii, tehnologii.

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

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

Direcția instruirii orientate spre piață este diferențiată pe categorii de personal, în ceea ce privește funcțiile (sectorul de muncă). Pot fi evidențiate următoarele direcții ale instruirii orientate spre piață a personalului, prin desfășurarea seminarelor și trainingurilor (tabelul 3).

Thus, it is necessary to prepare a training programme based on a personnel development strategy which will include the costs for training needs and for the training budget.

Those employees whose job is closely related to the external environment and whose deep knowledge of the issues related to the market economy is strategically more important for the firm are, first and foremost, included in the training programme. These are managers (three management levels), experts in marketing, accountants, lawyers, technologists.

The suggested method of personnel development through market-oriented training will increase the personnel competitiveness of the firms under analysis, which will lead to enhancing labour productivity of the employees of these firms in the future.

Given the fact that seminars and trainings are considered priority types of personnel training, it is required to indicate the training direction in order to meet the needs of the market economy and be aware of the on-going changes taking place in it. This is the core of the market-oriented training and developing perspective competitive personnel is the consequence of it.

Market-oriented training is differentiated in terms of personnel categories as to what functions they perform (the work sector). The following training directions through seminars and trainings of the market-oriented personnel can be pointed out (table 3).

Tabelul 3/ Table 3

**Direcții de instruire prin seminare și traininguri pe categorii de personal/
Training Directions through Seminars and Trainings for Personnel Categories**

Direcții de instruire (seminare, traininguri)/ Training Directions (seminars, trainings)	Categorii de personal/ Personnel Categories									
	Manageri / Managers			Specialiști / Specialists						
	Management superior/ Senior Management	Management mediu / Middle Management	Management liniar/ Linear Management	Contabil / Accountant	Economist / Economist	Inginer / Engineer	Tehnolog/ Technologist	Marketolog/ Expert in marketing	Jurist / Lawyer	Alți specialiști/ Other specialists
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
• La aspecte legate de schimbarea bazei legislative a activității întreprinderii/ On issues related to changing the legislation of the activity of a firm	▲	▲	▲	▲					▲	
• La aspecte legate de schimbarea contabilității, calcularea bazei impozabile, a impozitului pe venit de la persoanele juridice și altele/ On issues related to accounting changes, calculating the tax base, the income tax from legal entities and others				▲	▲				▲	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
• La aspecte legate de schimbarea legislației muncii și a înlesnirilor sociale/ On issues related to changing the labor laws and social facilities	▲	▲	▲						▲	▲
• La aspecte legate de funcționarea pieței resurselor (de capital, a hârtiilor de valoare, a muncii), piața de desfacere a producției/ On issues related to operating resources (capital, capital issues, labor) market, the market of factors of production	▲	▲		▲				▲		▲
• La aspecte legate de schimbări în progresul tehnico-științific, inovații în domeniul tehnologiei de producție/ On issues related to changes in scientific and technical progress, in production technology innovations	▲	▲	▲			▲	▲	▲		▲
• Inovații în domeniul managementului personalului, producției, calității producției/ Innovations in the field of personnel management, production, production quality	▲	▲	▲			▲	▲	▲		

Sursa: elaborare proprie/ Source: own elaboration

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

Concluzie

În urma cercetărilor, putem evidenția faptul că abordarea propusă, instruirea orientată spre piață – va permite formarea personalului competitiv în perspectivă, ceea ce va asigura competitivitatea întreprinderilor autohtone și le va deschide căi de accesare mai ușoară spre noi piețe de desfacere.

While organizing instruction through seminars and trainings, it should be taken into account their efficiency criteria: the learning goals, choosing the most appropriate forms and methods for the organization; adapting the seminars (trainings) to solve precise and practical tasks of the organization; developing the programme and giving the possibility to apply the acquired skills in practice; setting up an optimal schedule for seminars (trainings); involving highly qualified specialists such as teachers to promote seminars; choosing an appropriate venue for seminars (trainings).

Conclusion

Having performed the research, we can underline that the suggested approach and, namely, the market-oriented training, will allow the development of future competitive personnel that will ensure competitiveness of many domestic firms and will open easier ways of accession to new markets.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BĂRBULESCU, C. *Strategii manageriale de firmă*. București: Ed. Economică, 1998. 575 p.
2. ISTOCESCU, A. *Strategia și managementul strategic al organizației. Concepte fundamentale. Aplicații manageriale*. București: Editura ASE, 2003.
3. MOVILĂ, I. *Particularitățile metodologiei de cercetare a potențialului uman în managementul strategic al personalului*. Economie românească – prezent și perspective: sesiune științifică cu participare internațional, Ediția a VI-a. Suceava: Editura Universității din Suceava, 2005. p. 295-300. ISBN 973-666-164-4.
4. MOVILĂ I. *Managementul strategic ca factor al formării și realizării efective a potențialului uman al întreprinderii*. Autoreferat al tezei de doctor în științe economice, specialitatea 08.00.05 Economie și management (în activitatea de antreprenariat), Chișinău, 2007. 24 p.