

RECRUITMENT PROCESS - CHARACTERISTICS, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF INTERNAL AND EXTERNAL SOURCES

PROCESUL DE RECRUTARE – CARACTERISTICI, AVANTAJE ȘI DEZAVANTAJE ALE SURSELOR INTERNE ȘI EXTERNE

Ion MURA, ORCID ID: 0000-0001-6435-7023

ion.kirill.mura@gmail.com

Universitatea Liberă Internațională din Moldova

Violeta CODREAN, ORCID ID: 0000-0002-1966-8006

codrean.violeta@ase.md

Coordonator științific: Svetlana MIHAILA, ORCID ID: 0000-0001-5289-8885

svetlana.mihaila@ase.md

Academia de Studii Economice din Moldova

Abstract. *Proper human resource management is an essential process for the success and well-being of any organization. As human resource management is a relatively new concept, it suppresses the old concept of mechanical work performance, in exchange for a set of activities aimed at ensuring, developing, motivating and maintaining human resources within the organization, in order to achieve its objectives, in tandem with meeting the needs of employees. This paper aims to review the literature in relation to the concept of "human resource", highlighting its importance in the organization. At the same time, the paper provides analysis of the human resources management process, in this case, the recruitment and selection process of employees, preliminary work, ways and sources of recruitment, highlighting in this regard, the advantages and disadvantages of internal and external sources of recruitment.*

Keywords: *management, human resources, recruitment, entity, staff, selection, workforce*

JEL: M12

INTRODUCERE

În contextul actual, succesul unei organizații și competitivitatea acesteia în raport cu tendințele de globalizare și dezvoltare tehnologică, depind în mare măsură de gestionarea judicioasă și eficientă a resurselor umane, de calitatea muncii prestate și de motivarea corespunzătoare a personalului. De-a lungul timpului, s-a demonstrat că pe lângă resursele materiale, financiare și informaționale, resursele umane sunt unicele resurse cu potențial de creștere și dezvoltare. Întrucât resursa umană este foarte promițătoare, organizațiile alocă sume considerabile în acest sens, investițiile în anagajați contribuind la supraviețuirea organizației, la succesul și longevitatea ei.

Dacă anterior se opera cu termenul de „*personal*”, actualmente, se vorbește despre „*resursa umană*”, întrucât, cele două concepte comportă orientări diferite. Drept urmare, prin „*personal*” se subînțelege o categorie de lucrători din cadrul unei entități sau instituții care îndeplinește o muncă cu același specific, aidoma unei mașinării. Pe când, conceptul de „*resursă umană*” reliefează angajatul drept persoana care își aduce o contribuție valoroasă în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice ale entității, aceasta la rândul său, asigurându-i condițiile și oportunitățile necesare.

În cadrul unei organizații, se constată o necesitate stringentă de monitorizarea permanentă a activităților ce implică componenta umană, „*începând cu stabilirea necesarului, recrutarea, selecția, evaluarea și recompensarea personalului, pe măsură ce își dezvoltă dimensiunile, orice organizație*

se confruntă cu probleme legate de nevoia de resurse umane, astfel, analizându-se proiectele și tendințele viitoare ale organizației, se estimează numărul de oameni de care este nevoie și tipul de abilități și competențe pe care le solicită eventualele posturi vacante [1]”.

Scopul cercetării prevede analiza conceptului de „resursă umană” și importanța acesteia la nivelul organizațiilor, documentarea privind apariția și semnificația managementului resurselor umane, identificarea metodelor de recrutare și selecție a personalului în cadrul organizațiilor, precum și informarea cu privire la tendințele moderne ale conceptului de recrutare (paginile web ale organizațiilor, rețelele de socializare, site-uri specializate etc.).

Actualitatea temei este dimensionată de caracterul omniprezent al recrutării pe piața forței de muncă și de aspirația angajatorilor de a rămâne competitivi din perspectiva candidaților, iar cercetarea perpetuă a metodelor și surselor de recrutare, contribuind la optimizarea costurilor și proceselor în cadrul organizațiilor. Totodată, tema prezintă interes întrucât se află în continuă evoluție, de la studiul nevoilor umane ierarhizate conform piramidei trebuințelor și până în prezent, sfera managementului resurselor umane a permis folosirea cea mai eficientă a angajaților în vederea atingerii scopurilor organizaționale, de grup și individuale.

Metodologia de cercetare

În vederea cercetării temei, s-a recurs la abordarea teoretică, analizând literatura de specialitate prin intermediul motoarelor de căutare. Astfel, la edificarea lucrării au fost utilizate mai multe metode de cercetare: *metoda analitică* (examinarea literaturii de specialitate în domeniul resurselor umane), *analiza webografică* (accesarea motorului de căutare Google Scholar, platformei Web of Science și software-ului de interpretare a rezultatelor Biblioshiny), *metoda comparației* (examinarea avantajelor și dezavantajelor surselor interne și externe de recrutare), *metoda sistemică* (identificarea și interpretarea opiniilor diferitor autori privind resursele umane, managementul, recrutarea), *metoda sintezei* (concentrarea principalelor aspecte privind managementul resurselor umane și procesului de recrutare a angajaților), *metoda inducției și deducției* (reliefarea principalelor rezultate și concluzii aferente cercetării efectuate pe marginea subiectului resurselor umane).

În demersul realizării unei cercetări de calitate, s-a analizat literatura de specialitate în raport cu tematica propusă, la nivel național distingându-se lucrările autorilor: Cebanu, L. [2], Romancenco, A. [3], Blajin, A. [4], Boțoroga, D. [5] și alții. Analogic, în literatura de specialitate internațională, se remarcă un interes sporit în raport cu tema cercetată, evidențiindu-se cercetările autorilor: Bocean, C. G. [6], Ștefănescu, A. [7], Manolescu, A. [8], Prodan, A. [9] și alții.

Întru identificarea publicațiilor pertinente în raport cu tema cercetată la nivel internațional, s-a recurs la analiza bibliometrică, prestabilindu-se două criterii de cercetare: 1) *identificarea sintagmelor „recruitment” sau „staff recruitment” în titlul publicației*; 2) *perioada cercetată 1975 – 2022*. În urma analizei, s-au constatat 5350 rezultate obținute prin intermediul motorului de căutare Google Scholar, regăsindu-se varii articole publicate în cadrul conferințelor științifice, revistelor și jurnalelor. După aceleași criterii, s-a cercetat platforma Web of Science, care a oferit 36333 rezultate, drept urmare, s-au extras 10000 publicații în scopul interpretării datelor cu ajutorul software-ului Biblioshiny. Conform rezultatelor obținute în figura 1, cele mai multe lucrări științifice au fost publicate în anul 2018 – 436 publicații, urmate de anul 2017 – 421 publicații, anul 2015 – 412 publicații ș.a.

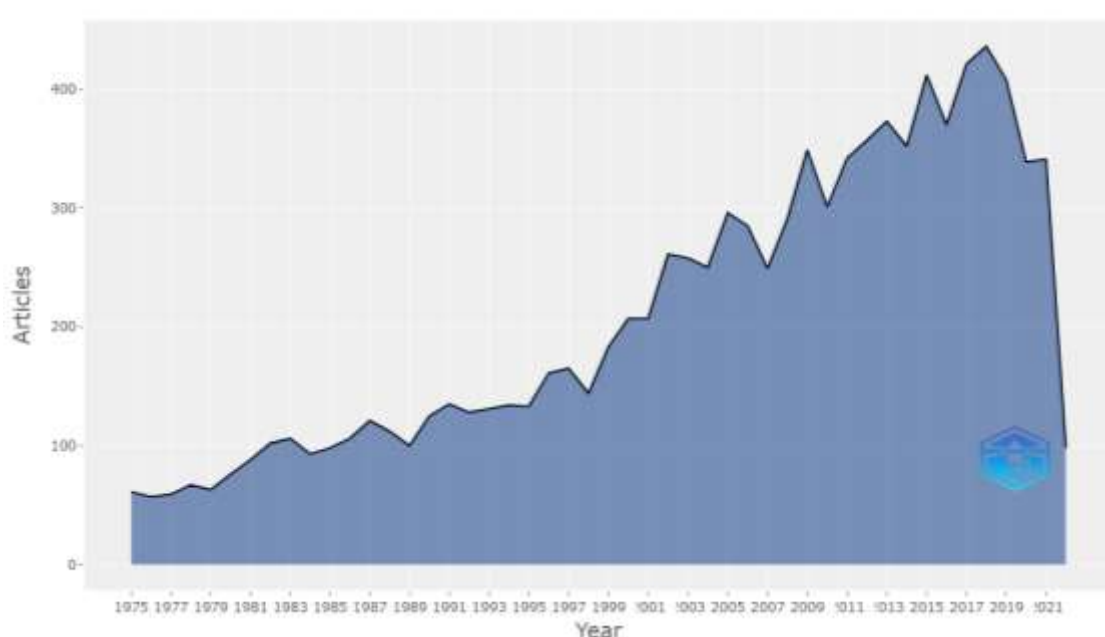


Figura 1. Productivitatea științifică anuală în perioada 1975 – 2022

Sursa: elaborat de autori prin intermediul software-ului Biblioshiny

Totodată, devine imperativă cunoașterea celor mai productive țări în materie de rata publicării lucrărilor științifice privind recrutarea angajaților. Astfel, țările cu cele mai multe publicații în perioada 1975 – 2022 au fost SUA (8154 publicații), UK (1946 publicații), Canada (1227 publicații), Germany (1022 publicații) și altele. Concomitent, printre țările a căror articole sunt cele mai citate, se regăsesc: SUA (122315 citări), Canada (17242 citări), UK (15820 citări), Australia (12851 citări) ș.a.

În baza figurii 2 se poate observa că cele mai puternice legături dintre criteriile „țară-autori-cuvinte-cheie” se atestă între SUA și autorii Zarbock, A., Ley, K. și Li, I., care utilizează cuvinte-cheie precum „recruitment”, „inflammation” ș.a., de asemenea, numeroase articole sunt publicate în Germania, printre cei mai productivi autori numărându-se Zarbock, A., Soehnlein, O., Sperandio, M. și alții.

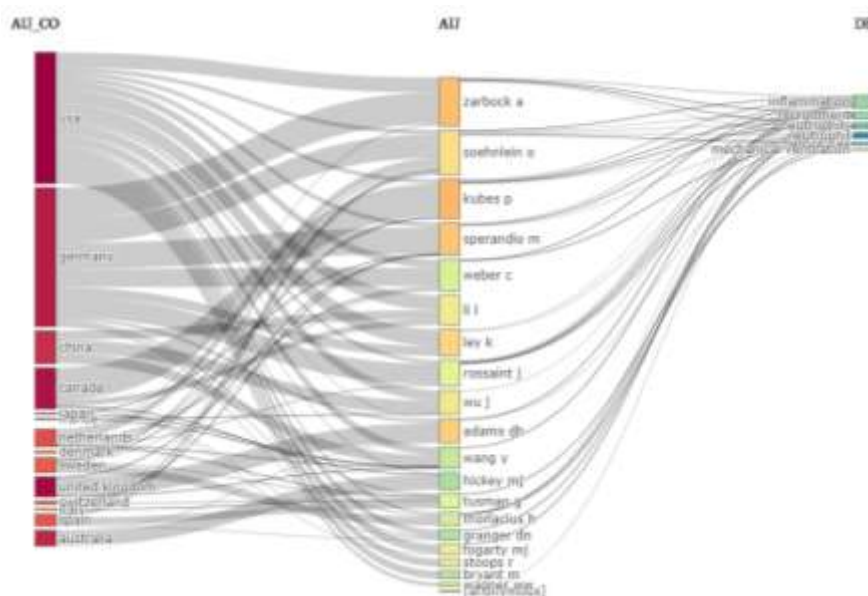


Figura 2. Interconectivitatea criteriilor „țară – autor – cuvinte-cheie” în perioada 1975 – 2022

Sursa: elaborat de autori prin intermediul software-ului Biblioshiny

Analiza bibliometrică permite identificarea celor mai bune reviste și articole într-un anumit domeniu de cercetare, ceea ce permite evidențierea facilă a surselor pentru o potențială lucrare pe această tematică. În acest context, în figura 3, Biblioshiny sintetizează datele privind productivitatea

autorilor de top de-a lungul timpului, segmentele roșii reliefând perioada de activitate a autorilor, dimensiunea punctelor albastre simbolizând numărul articolelor publicate, astfel, cei mai longevivi autori în materie de cercetarea subiectului recrutării sunt Ley, K., Kubes, P., Garty, MJ. ș.a. Cât privește autorul „Anonymous”, acesta nu reprezintă un rezultat pertinent, întrucât constituie o eroare de înregistrare a numelui autorului în baza de date.

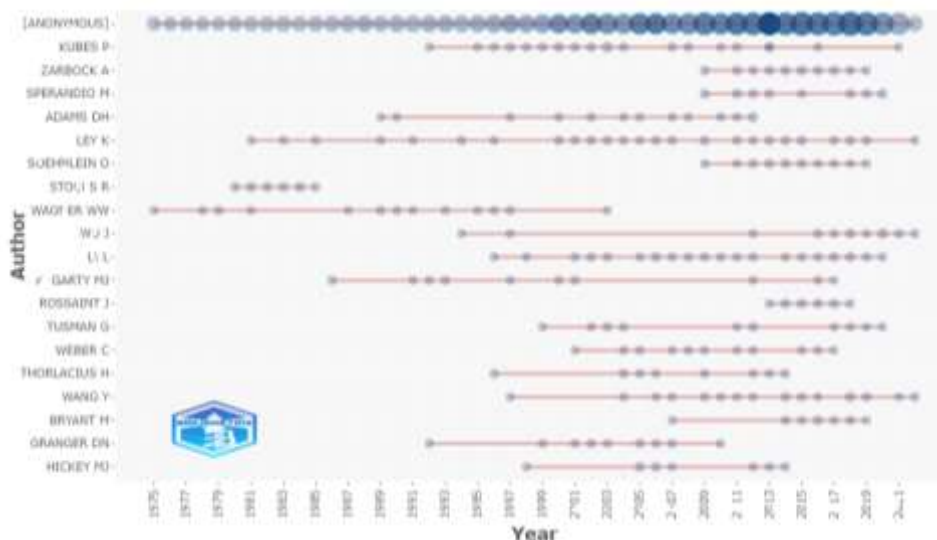


Figura 3. Productivitatea autorilor de top de-a lungul timpului în perioada 1975 – 2022

Sursa: elaborat de autori prin intermediul software-ului Biblioshiny

Drept urmare, se poate conchide cu ușurință că conceptul de recrutare a resurselor umane este atemporal și se bucură de popularitate de-a lungul timpului, cu mici modificări pozitive și/sau negative în dinamică de la un an la altul.

Considerațiuni teoretice privind resursele umane

„Resursele umane sunt ca resursele naturale, adesea îngropate adânc. Trebuie să te duci să le cauți, nu sunt mereu la suprafață.” – Ken Robinson [10]

În orice sferă de activitate, factorul uman deține rolul primordial, nivelul de eficiență fiind condiționat de posibilitățile și interesele acestuia, într-un mediu favorabil și în condiții optime de viață și muncă, resursa umană constituie cheia succesului oricărei organizații.

Potrivit Dicționarului Explicativ al Limbii Române, *resursa* reprezintă o „rezervă sau sursă de mijloace susceptibile de a fi valorificate la un moment dat”, asocierea cu sintagma „de muncă”, potrivit aceleiași surse, semnifică „totalitatea persoanelor care au vârsta și sunt capabile de muncă, precum și a persoanelor în vârstă apte de muncă”.

În aceeași ordine de idei, dicționarul Cambridge definește *resursele umane* drept „persoane considerate drept un activ care este sau poate fi angajat și care este util unei organizații”, totodată dicționarul oferă și o altă explicație prin care prevede resursele umane drept „departamentul dintr-o organizație responsabil de relațiile cu angajații: angajarea, instruirea, gestionarea, evidența”.

În condițiile unei organizații, prinde contur conceptul de „management al resurselor umane”, termen relativ nou pentru activitatea organizațională din Republica Moldova, apărut după anii 1990. Timpul a arătat că tot ceea ce înseamnă managementul resurselor umane are legătură directă cu productivitatea, performanța și succesul, fiecare organizație având rolul de a facilita dezvoltarea profesională și conducerea angajaților spre atingerea obiectivelor organizației, într-un mediu motivator pentru grup și pentru fiecare individ [3].

Termenul „*management*” a apărut inițial în sfera afacerilor, dar în prezent și-a lărgit semnificativ aria de cuprindere și se utilizează în toate domeniile de activitate umană: învățământ, cultură, medicină, sport etc., reprezentând activitatea de conducere, de administrare, de gestiune [11].

În accepțiunea generală, la originea termenului se află cuvântul latin „*manus*” – mână, în engleză – „*to manage*”, în franceză „*manager*”, ceea ce conduce la ideea de manevrare, managerul participând nemijlocit la organizarea și desfășurarea activității manageriale.

Literatura de specialitate oferă mai multe definiții pentru *managementul resurselor umane*, mai cu seama în perioada contemporană, când se impune o nouă concepție asupra resurselor umane și nu a personalului. Astfel, în opinia autorilor Blajin, A. și Roșcov, M., „*managementul resurselor umane reprezintă un ansamblu de activități, realizate la nivel organizațional, și care permite folosirea cât mai eficientă a oamenilor, angajați ai respectivei organizații, pentru a atinge atât scopurile generale organizaționale, cât și cele individuale* [4, p.4]”.

Deopotrivă, autorii Lefter, V. și Manolescu, A. definesc managementul resurselor umane drept „*ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, un concept de largă cuprindere care se referă la filozofia, politicile, procedurile și practicile cu ajutorul cărora sunt conduși angajații* [12]”.

În aceeași ordine de idei, Certo, S. atribuie managementului resurselor umane „*o perspectivă de management cu dimensiuni teoretice și prescriptive, care argumentează nevoia de a stabili o serie integrată de politici de personal în concordanță cu strategia organizației, care asigură calitatea vieții, muncii, antrenare și performanță din partea angajaților, eficiență și avantaj competitiv* [13]”.

În cadrul organizației, managementul resurselor umane are mai multe funcții, activitatea acestuia vizând planificarea resurselor umane, popularizarea structurilor, atingerea performanțelor dorite, compensarea resurselor umane, instruirea și dezvoltarea resurselor umane, menținerea resurselor umane, comunicarea și negocierea. Managementul resurselor umane consistă din numeroase activități, prezentate în figura 4:

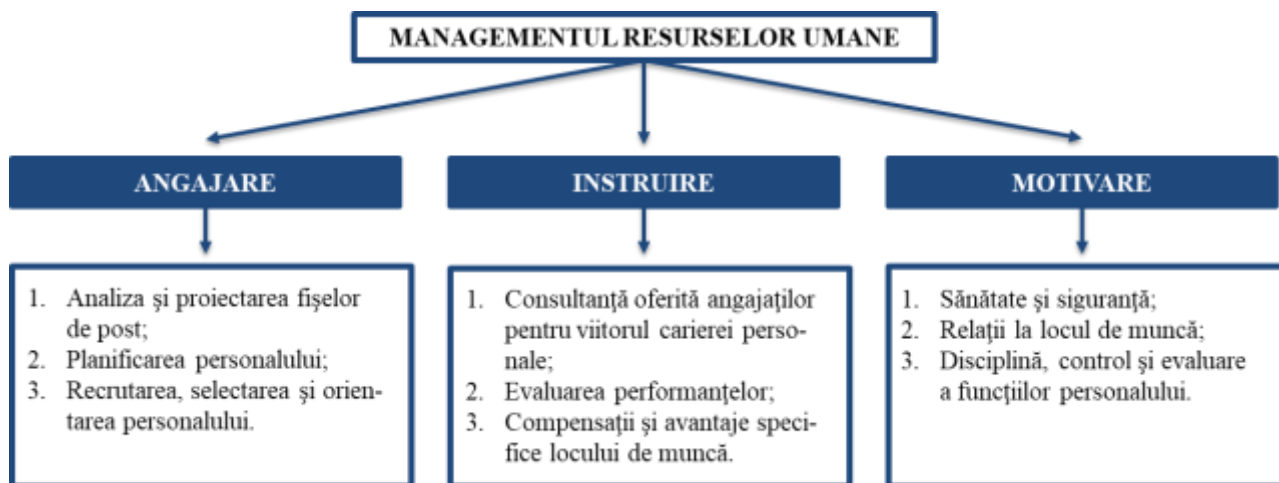


Figura 4. Activitățile inerente managementului resurselor umane

Sursa: elaborat de autori

În mod cert, lista propusă în figura 4 nu este una exhaustivă, însă reliefează principalele acțiuni ale managementului resurselor umane în materie de angajare, instruire și motivare în timp a angajaților.

Procesul de recrutare: caracteristici, metode și surse

Sistemul de management al resurselor umane are un rol primordial, întrucât prin intermediul recrutării, selecției și promovării, organizația își poate asigura necesarul de personal calificat în

vederea îndeplinirii obiectivelor. Scopul principal al unei politici de recrutare și selecție este de a asigura un proces de angajare transparent și echitabil, care să poată ajuta personalul de resurse umane să selecteze candidatul potrivit pe baza meritelor și a relevanței cu postul. Un proces eficient de recrutare și selectare contribuie la identificarea celor mai buni angajați în cadrul organizației. [5]

Prin sistem de recrutare și selectare se înțelege totalitatea etapelor și procedurilor incluse într-un proces sistematic ce presupune planificarea necesarului de personal, identificarea funcțiilor vacante, publicitatea funcției vacante, preselecția în baza documentelor, selectarea, luarea deciziei de alegere a candidatului potrivit, numirea în post, funcție și integrarea angajatului în organizație [14, p.55].

În accepțiunea generală, „recrutarea” presupune totalitatea activităților întreprinse de către organizație întru atragerea candidaților cu aptitudini, cunoștințe și calificări necesare bunei funcționări și îndeplinirii obiectivelor organizaționale, în aceeași ordine de idei, „selecția” reprezintă procesul prin care organizația alege, dintr-un grup de candidați, persoana sau persoanele potrivite funcției vacante, în concordanță cu criteriile prestabilite.

Provocarea principală în procesul de recrutare a personalului constituie identificarea surselor de recrutare, care pot fi interne sau externe, însă, potrivit practicilor, majoritatea organizațiilor folosesc ambele surse de recrutare.

Astfel, „recrutarea internă” presupune oferirea postului vacant unei persoane care lucrează în cadrul organizației, pe când „recrutarea externă” prevede identificarea candidați potriviți postului oferit, din afara organizației, în mod clar, ambele surse de recrutare prezintă atât avantaje cât și dezavantaje, avantajele uneia constituind dezavantajele celeilalte.

Cât privește recrutarea angajaților din interiorul organizației, este posibilă crearea unei structuri organizatorice optime întru creșterea efectivului de salariați, astfel, evitându-se și riscurile privind comportamentul ulterior al persoanei recrutate, întrucât candidații din interior pot fi analizați prin prisma comportamentului manifestat la posturile ocupate în prezent, drept urmare în figura 5 sunt redate principalele avantaje și dezavantaje în ceea ce privește recrutarea din surse interne:

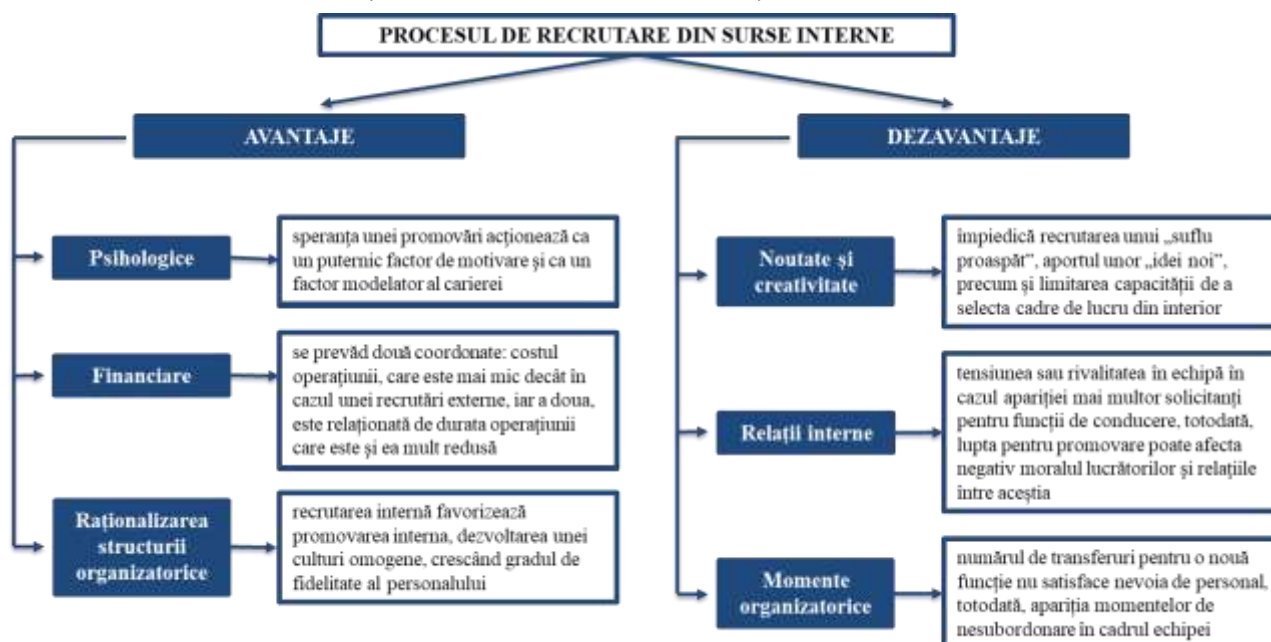


Figura 5. Avantajele și dezavantajele procesului de recrutare din surse interne

Sursa: elaborat de autori în baza [9]

În aceeași ordine de idei, recrutarea personalului din surse externe presupune un nou arsenal de avantaje și dezavantaje, prezentate în figura 6:

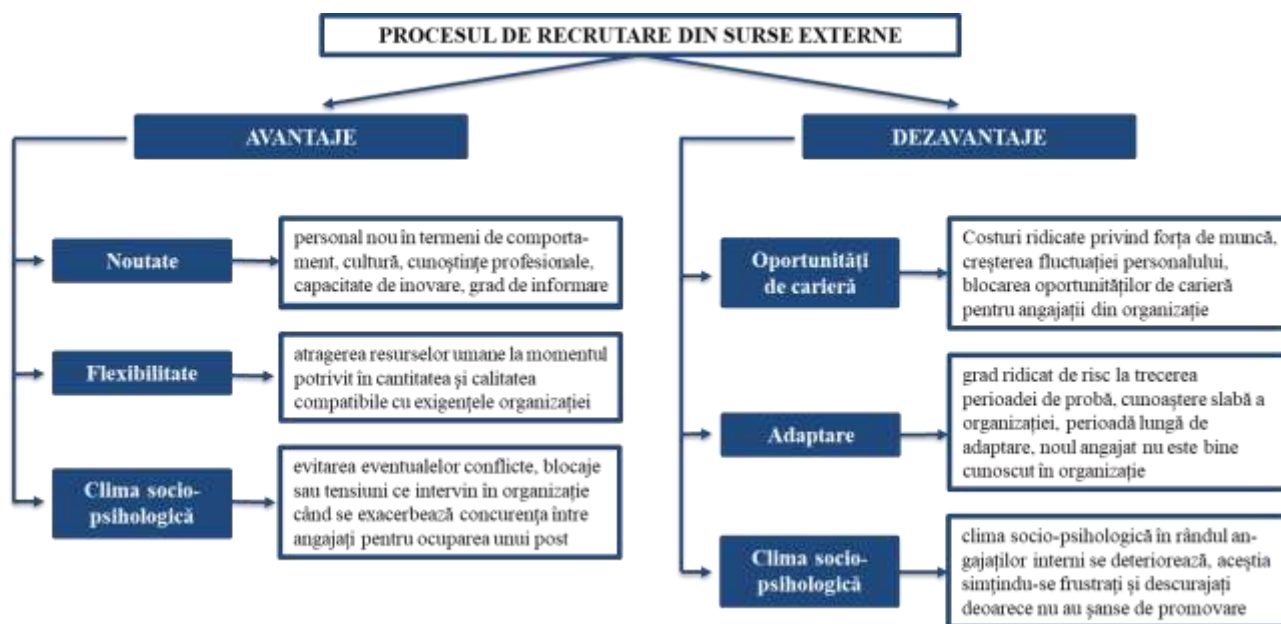


Figura 6. Avantajele și dezavantajele procesului de recrutare din surse externe

Sursa: elaborat de autori în baza [8]

Așadar, organizația poate opta pentru două tipuri de politici: o *politică de integrare puternică*, favorizând recrutarea internă, scopul acesteia fiind acela de a dispune de un personal cu puncte de vedere și valori omogene; sau o *politică de acomodare reciprocă* între mediul intern și cel extern, urmărindu-se ca printr-o recrutare mai largă ca spectru să se obțină suplețe și deschidere în paralel cu o eterogenitate mai ridicată [15].

În urma alegerii tipului de recrutare, organizația demarează campania de anunțare a posturilor disponibile. Această campanie are nu numai rolul de a suscita candidații potențiali, dar și de a crea o imagine externă a instituției cât mai favorabilă, alegându-se mijloacele cele mai potrivite în raport cu tipul de post scos la concurs [16]. Astfel, în cazul apelării la recrutarea internă, organizația poate apela la afișajul intern, la notele de serviciu sau poate să recurgă la mijloacele electronice, cum ar fi: poșta electronică a angajaților.

În ceea ce privește mijloacele utilizate în vederea diseminării informației în cazul recrutării externe, actualmente, se acordă prioritate mijloacelor mass-media, în speță, *mijloacelor scrise* – presa locală și națională, publicații de profil, direcțiile muncii și protecției sociale, instituțiile de învățământ; și *mijloacelor verbale*, cum ar fi – radio, televiziune [17].

Întrucât cel mai important instrument care comunică locurile de muncă scoase la concurs îl reprezintă *anunțul*, pentru acesta s-au fixat o serie de reguli care să-i mărească atât eficacitatea în atingerea țintei cât și informarea corectă a viitorilor candidați. Dintre elementele pe care trebuie să le conțină un anunț se evidențiază [18]: *denumirea, domeniul și sectorul de activitate, sediul instituției, profilul, natura și perspectivele postului oferit, informații referitoare la avantajele oferite (salariu, cursuri de pregătire, posibilități de promovare)*.

Odată cu emanciparea platformele online, anunțurile angajatorilor sunt mai perceptibile și ajung cu o viteză mai mare la destinatari, asigurând angajatorului costuri minime privind publicare informației despre recrutare, astfel, atrăgând cei mai potriviți dintre candidați. În acest sens, atât în cazul angajatorului cât și a angajatului, vin în întâmpinare site-urile specializate în cererea și oferta de muncă, precum: www.delucru.md, www.joblist.md, www.999.md, www.piatamuncii.md, www.rabota.md, www.makler.md, www.angajare.md ș.a. Platformele de acest tip având posibilitatea

de a face legătura candidaților cu angajatorul, de a-i programa pentru interviuri sau de a expedia în timp util CV-ul pentru participare la concurs.

Actualmente, recrutarea este omniprezentă în mediul online, ridicându-se tot mai mult problema verificării candidaților în mediul online de către organizații înaintea recrutării efective, adică, cercetarea profilelor personale de LinkedIn, Facebook, Instagram și altele. Procesele de HR evoluează rapid: tot mai multe companii specializate oferind soft-uri de tip „roboți” (RPA - Robotic Process Automation), care pot analiza varii date despre candidatul din mediul online sau care pot analiza comportamentul candidatului din timpul interviului [19].

În acest sens, inteligența artificială se dovedește a fi un partener strategic la nivelul procesului de recrutare și selecție, fără a suprima rolul și importanța componentei umane, gestionarii acesteia repositionându-se și adaptându-se la noile tendințe ale pieței. Întrucât conviețuim în era digitală, cele mai populare și eficiente canale de recrutare se regăsesc în mediul online, în speță, pe rețelele de socializare. Astfel, metodele de recrutare a resurselor umane în mediul online presupun recrutarea prin LinkedIn, blog-uri personale sau specializate (cărți, mâncare, economie, medicină, IT, AI etc.), Facebook, Instagram, Youtube etc.

Analizând spectrul activităților inerente managementului resurselor umane, în urma recrutării, organizația are misiunea de a selecta candidații în baza unor criterii, astfel, indentificând cea mai optimă candidatură în raport cu postul solicitat.

Potrivit unei analize realizate de cercetătorul Marinaș, C., cu privire la managementul resurselor umane în organizațiile din România, cele mai importante criterii de recrutare a resurselor umane sunt următoarele [20]: „calitățile, abilitățile și aptitudinile individuale ale candidaților (2,00), studiile (2,04), cunoștințele profesionale (2,30) și experiența (2,35%)” (tabelul 1). Această etapizare a modalităților de selecție explică faptul că, în momentul angajării, organizațiile prevăd mai multe criterii, în funcție de care viitorii angajați să fie selectați.

Criteriul privind calitățile, abilitățile și aptitudinile individuale, se utilizează extrem de des în procesul de selecție a viitorilor angajați, la nivelul majorității organizațiilor, cu excepția instituțiilor publice, la nivelul cărora acest criteriu are o importanță mai mică, existând seturi de condiții la selecție.

Tabelul 1

Modalități de recrutare a candidaților pe tipuri de companii

Criteria	IMM-uri	Instituții publice	Companii mari	Multinaționale	SCOR MEDIU
Calitățile, abilitățile și aptitudinile individuale	1,94	2,41	1,92	1,83	2,00
Studiile	2,06	1,59	2,00	2,31	2,04
Cunoștințele profesionale	2,33	2,24	2,25	2,33	2,30
Experiența în domeniu	2,17	2,71	1,92	2,43	2,35
Recomandările	3,24	3,13	3,08	3,00	3,10
Vârsta	3,00	3,87	2,73	3,31	3,26
Aspectul fizic	3,56	3,93	3,27	3,73	3,66
Relațiile personale sau cunoștințele	3,44	4,19	3,00	4,04	3,76
Sexul	3,75	4,20	4,20	4,28	4,12
Naționalitatea	4,40	4,31	4,00	4,16	4,23
Zodia	4,63	4,33	4,60	4,24	4,41

Notă: 1 – foarte important, 2 – important, 3 – indiferent, 4 – puțin important, 5 – cel mai puțin important

Sursa: Marinaș, C., Manolescu, A. „Managementul comparat al resurselor umane”, București: editura ASE, 2006, p.31

Identificarea surselor de recrutare (interne sau externe) reprezintă un pas primordială în procesul de recrutare, actualmente, majoritatea organizațiilor folosesc ambele surse, astfel, lărgindu-și orizontul șanselor de a atrage candidați cât mai competitivi. Indiferent de sursa aleasă, procesul de recrutare are obligația de a asigura un număr suficient de candidați care să permită o selecție riguroasă.

În vederea sintetizării celor menționate, este necesar de subliniat că recrutarea din surse interne este apreciată pentru efectele pozitive aduse organizației în materie de satisfacția angajaților în muncă, concomitent, recrutarea externă prevede un nou suflu pentru organizație, noi idei, concepții și metode, noi soluții și păreri care i-ar aduce plusvaloare.

Pentru un proces eficient de recrutare și selecție, organizațiilor le este recomandată combinarea rațională a ambelor surse, venind cu argumentul schimbărilor de mediu, astfel pentru un mediu în continuă schimbare și în condiții de concurență, este mai relevantă recrutarea din surse externe, analogic, un mediu cu dezvoltare mai lentă va opta pentru promovarea internă a angajaților.

Concluzii

În urma cercetării, s-a constatat că în contextul actual, se pune un accent deosebit pe resursa umană nu doar ca forță de muncă, dar ca resursă strategică de dezvoltare a organizației și îndeplinire temeinică a obiectivelor acesteia. Drept urmare, rolul managementului resurselor umane este de a atrage forța de munca bine educată și calificată, de a o pregăti în raport cu viitorul post și de a o păstra.

Asigurarea organizației cu personal cuprinde câteva activități de bază: planificarea, recrutarea și selecția resurselor umane. Sarcina principală a procesului de recrutare fiind asigurarea unui număr suficient de candidați care posedă calitățile cerute de către organizație.

Totodată, angajarea reprezintă un proces bidirecțional, candidatul trebuind să fie mulțumit de angajatorul său, care oferă postul și recompensele asociate precum și angajatorul trebuie să fie mulțumit de candidat. Prin urmare, recrutarea personalului este un proces de comunicare în dublu sens, între organizație și candidați, în cadrul căruia atât organizațiile cât și candidații transmit semnale referitoare la relația de angajare pentru a realiza comparația necesară între interesele celor două părți [21].

În scopul obținerii unor schimbări eficiente în viața socială și economică, este indispensabilă practicarea unei politici în domeniul resurselor umane care să asigure personal de calitate. Într-o lume a globalizării și internaționalizării organizațiilor, performanța nu se mai poate obține fără o resursă umană competentă, organizațiile înțelegând acest aspect, pun accent pe resursa umană și investesc considerabil întru dezvoltarea, motivarea și instruirea perpetuă a acesteia.

Referințe bibliografice

1. POPOVICI, V. N. „*Managementul resurselor umane*”. Revista de cercetare și studiu, 2013, p.89-101;
2. CEBANU, L. „*Considerații privind managementul calității resurselor umane*”. Studia Universitatis Moldaviae (Seria Științe ale Educației), 2008, p.53-54;
3. ROMANCENCO, A. „*Rolul serviciului resurse umane*”. Anale Științifice ale USMF „Nicolae Testemițanu”, Chișinău: CEP Medicina, 2010, vol. 2: Probleme actuale de sănătate publică și management, p.336-342;
4. BLAJIN, A., ROȘCOV, M. ș.a. „*Managementul resurselor umane*”. Chișinău, 2015, p.4;
5. BOȚOROGA, D. „*Necesitatea implementării metodelor de recrutare, selecție și promovare a personalului în cadrul organizației*”. Analele Științifice ale Universității de Stat din Moldova, 2021, p.275-278;
6. BOCEAN, C. G. „*Managementul resurselor umane*”. Craiova: Editura Universitaria, 2012;

7. ȘTEFĂNESCU, A. „Resurse umane, legislație și proceduri”. Iași: Editura Lumen, 2015;
8. MANOLESCU, A. „Managementul Resurselor umane (ediția III)”. București: editura Economică, 2001, p.75;
9. PRODAN, A., „Managementul de succes - Motivație și comportament”. Iași: editura Polirom, 2009, p.77;
10. Citate motivaționale despre resurse umane pentru echipe și manageri. Disponibil: <https://tirupati-tour-packages.com/ro/86-citate-motivationale-despre-resurse-umane-pentru-echipe-si-manageri/>;
11. SERDUNI, S. „Management”. Chișinău: editura ASEM, 2010, p.7;
12. LEFTER, V., DEACONU, A., MANOLESCU, A. ș.a. „Managementul resurselor umane”. București: Pro Universitaria, 2012;
13. CERTO, S. C. „Managementul modern”. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2006, 621 p.;
14. BLAJIN, A. et al. „Managementul resurselor umane: Ghidul autorităților publice locale”. Guvernul R.M. Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD). Chișinău: Bons Offices, 2015, p.55;
15. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. „Management”. București: editura Economică, 2007, p.213
16. MUREȘANU, D. „Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Pitești: Editura Independența Economică, 2002, p.115;
17. IVANCEVICH „Foundation of oersonnel/Human Resource Management”, Business Publications, Inc Texas, 2006, p.90;
18. COLE, G. A. „Managementul personalului”. București: Editura CODECS, 2000, p.451;
19. ABRUDAN D., TATARU C., „Procesul de recrutare în era digitală - o abordare managerială”. Conferința Științifică Internațională „Competitivitate și inovare în economia cunoașterii”, ed. a XXI-a, 2019, p.35;
20. MARINAȘ, C., MANOLESCU, A. „Managementul comparat al resurselor umane”, București: editura ASE, 2006, p.28;
21. STOENESCU, A.D. „Managementul resurselor umane”. Disponibil: http://www.referateok.ro/referate/1380_1262613019.pdf.