

CZU: 331.2(478)

UDC: 331.2(478)

DINAMICA ȘI STRUCTURA SALARIZĂRII ÎN REPUBLICA MOLDOVA: O ABORDARE SECTORIALĂ

Dr. hab., conf. univ. Alina SUSLENCO, USARB
alina.suslenco@mail.ru

ORCID: 0000-0002-8203-9755

Dr., conf. univ. Rodica SLUTU, USARB
rodicaslutu@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5705-4638

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.39>

DYNAMICS AND STRUCTURE OF SALARIES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: A SECTORAL APPROACH

Dr. Hab., Assoc. Prof. Alina SUSLENCO, USARB
alina.suslenco@mail.ru

ORCID: 0000-0002-8203-9755

PhD, Assoc. Prof. Rodica SLUTU, USARB
rodicaslutu@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5705-4638

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.133.39>

Abstract

Articolul examinează evoluția și structura salariilor în Republica Moldova printr-o analiză sectorială, evidențiind principalele tendințe și discrepanțe dintre diferitele ramuri economice. Studiul utilizează date statistice recente pentru a evalua dinamica salariilor în sectoarele public și privat, cu accent pe domenii precum: agricultura, industria prelucrătoare, tehnologia informației, educația și sănătatea. Analiza are ca obiect identificarea factorilor determinanți ai nivelului salarial din Republica Moldova, prin prisma diferențelor sectoriale. Rezultatele evidențiază inegalități semnificative în distribuția veniturilor salariale și subliniază necesitatea unor reforme pentru reducerea disparităților între sectoare. Lucrarea oferă recomandări pentru îmbunătățirea politicilor salariale, în vederea stimulării echității și creșterii competitivității economice.

Cuvinte-cheie: salariu, sistem de remunerare, bonusuri, indemnizații, salariu tarifar, salariu fix.

Clasificare JEL: M12, E23, M54.

Introducere

Remunerarea muncii reprezintă totalitatea drepturilor bănești și/sau beneficiilor materiale acordate unui angajat în schimbul muncii prestate în cadrul unei relații de muncă [16, 17]. Aceasta include salariul de bază, sporurile, primele, bonusurile și alte avantaje extrasalariale, constituind un element esențial al politicii de resurse umane și al motivației profesionale.

Din perspectivă economică, remunerarea muncii este considerată o componentă fundamentală a pieței forței de muncă, influențând atât oferta de muncă, cât și cererea pentru forță de muncă calificată. Din punct de vedere juridic, remunerarea este reglementată prin contractul individual sau colectiv de muncă, legislația națională și standardele internaționale privind drepturile angajaților.

Metode de cercetare aplicate

Obiectivul general al cercetării constă în evidențierea problemelor și provocărilor specifice

Abstract

The article analyses the dynamics and structure of salaries in the Republic of Moldova through a sectoral perspective, highlighting the main trends and discrepancies between different economic sectors. The study uses recent statistical data to evaluate salary developments in the public and private sectors with a focus on industries such as agriculture, manufacturing, IT, education, and health, and examines the determining factors of salary levels, from a sectoral perspective. The results of the study reveal significant inequalities in the distribution of labour income and the need for reforms to reduce sectoral disparities. The paper proposes recommendations for improving salary policies in order to promote equity and increase economic competitiveness.

Keywords: salary, remuneration system, bonuses, allowances, tariff salary, fixed salary.

JEL Classification: M12, E23, M54.

Introduction

Work remuneration comprises all monetary entitlements and/or material benefits granted to an employee in exchange for the work performed in an employment relationship [16,17]. It includes basic salary, allowances, premiums, bonuses, and other non-salary benefits, and represent an essential element of human resources policy and professional motivation.

From an economic perspective, the work remuneration is considered a fundamental component of the labour market, influencing both labour supply and demand for skilled labour. From a legal point of view, the remuneration is governed by the individual or collective labour contract, national law and international standards on employee rights.

Applied research methods

The general objective of our research is to highlight the problems and challenges in the remuneration of employees in the Republic of Moldova from a sectoral perspective.

remunerării muncii angajaților din Republica Moldova, analizate din perspectivă sectorială.

În vederea atingerii acestui obiectiv general au fost stabilite următoarele *obiective specifice*:

- O1: cercetarea reperelor conceptuale privind remunerarea muncii;
- O2: identificarea principalelor abordări privind remunerarea muncii;
- O3: evidențierea problemelor și provocărilor în remunerarea muncii, în Republica Moldova, sub aspect sectorial.

Metodologia de cercetare aplicată este una complexă, ce include metode precum: *analiza, sinteza, inducția, deducția, abducția, abstracția științifică, documentarea, analiza de conținut, compararea, metoda grafică* etc. Drept urmare, putem reiterate că, remunerarea muncii reprezintă un pilon de bază al dezvoltării societății și un factor determinant al satisfacției angajaților. Astfel, importanța cercetărilor în domeniul dat este una imperativă, fiind dictată de necesitatea identificării unor soluții de aliniere a politicilor naționale la obiectivele de creștere a performanțelor și consolidare a satisfacției profesionale a angajaților.

Rezultate și discuții

Există mai mulți autori din literatura de specialitate care au abordat conceptul de *remunerare a muncii* din perspective economice, manageriale și juridice [3, 4, 9].

Astfel, profesorului **Gary Dessler**, în lucrarea sa „*Human Resource Management*” definește *remunerarea muncii* reprezentând ca „ansamblul recompenselor financiare și non-financiare oferite angajaților în schimbul muncii depuse, având un rol esențial în atragerea, retenția și motivarea personalului” [8, p. 24].

O altă definiție a profesorului **Michael Armstrong**, în manualul intitulat „*A Handbook of Human Resource Management Practice*”, menționează că „*remunerarea muncii este un sistem organizat de recompensare a angajaților, care trebuie să fie echitabil, motivant și aliniat obiectivelor strategice ale organizației*” [2, p. 48].

La rândul său, profesorul **Edward E. Lawler**, în lucrarea intitulată „*Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*” subliniază că „*remunerarea trebuie să fie privită ca un sistem strategic, care influențează performanța individuală și organizațională prin metode diferite de recompensare, inclusiv salarizare fixă, variabilă și beneficii*” [11, p. 59].

Totodată, lucrarea „*Compensation*” elaborată de **George T. Milkovich** și **Jerry M. Newman** analizează în profunzime strategiile de remunerare, echitatea salarială și impactul recompenselor asupra performanței angajaților. Autorii Milkovich & Newman evidențiază că „*remunerarea muncii reprezintă suma tuturor recompenselor financiare și non-financiare*

In achieving the general objective of the research, we have established the following *specific objectives*:

- O1: to examine conceptual benchmarks regarding labour remuneration;
- O2: to identify major approaches regarding labour remuneration;
- O3: to identify the main problems and challenges in labour remuneration in the Republic of Moldova, from a sectoral perspective.

The applied research methodology is complex, which includes methods such as: *analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, scientific abstraction, documentation, content analysis, comparison, graphic method, etc.* As a result, given the we can reiterate that labour remuneration represents a basic pillar of the development of society, a determining factor of employee satisfaction. As a result, the importance of research in this field is imperative, highlighted by the need to identify solutions to align national policies with the approach to achieving employee performance and satisfaction.

Results and discussion

There are several authors in the specialised literature who have addressed the concept of the *work remuneration* from economic, managerial, and legal perspectives [3, 4, 9].

Thus, we can mention the definition of Professor **Gary Dessler** in the work „*Human Resource Management*” which outlines that „*the work remuneration is the set of financial and non-financial rewards offered to employees in return for their hard work and plays a key role in attracting, retaining and motivating staff*” [8, p. 24].

Another definition belongs to Professor **Michael Armstrong** given in „*A Handbook of Human Resource Management Practice*” and states that „*the work remuneration is an organised system of rewarding employees, which must be equitable, motivating and aligned with the strategic objectives of the organisation*” [2, p. 48].

In his turn, Professor **Edward E. Lawler** in his book „*Strategic Pay: Aligning Organisational Strategies and Pay Systems*” argues that „*remuneration must be viewed as a strategic system, which influences individual and organisational performance through different methods of reward, including fixed pay, variable pay and benefits*” [11, p. 59].

Thus, we note that the book „*Compensation*” written by **George T. Milkovich** and **Jerry M. Newman** analysis thoroughly is one of the most consistent books in the field of compensation and salary management. It analyses the remuneration strategies, the salary equity and the impact of rewards on the performance of employees. The authors Milkovich & Newman point out that „*the work remuneration is the sum of all financial and non-financial rewards offered to employees, inclu-*

oferite angajaților, incluzând salarii, stimulente și beneficii, cu scopul de a asigura echitatea și competitivitatea pe piața muncii” [14, p. 61].

Frederick Herzberg (1959) menționează faptul că salariul este un factor igienic, adică necesar pentru evitarea insatisfacției, dar nu suficient pentru a motiva angajații pe termen lung. În lucrarea „*The Motivation to Work*” autorul introduce *Teoria celor doi factori* (factori motivaționali și factori igienici), unde salariul este considerat un factor igienic – necesar pentru prevenirea insatisfacției, dar insuficient pentru a motiva pe termen lung [10].

Analizând perspectivele diferiților autori asupra remunerării muncii, observăm că acest concept este abordat din mai multe unghiuri – economic, managerial, psihologic și strategic.

Conform **Figurii 1**, abordarea economică este analizată de economiștii care au investigat remunerarea muncii prin prisma pieței forței de muncă, productivității și mecanismului cerere-ofertă. Printre reprezentanții abordărilor economice au fost:

1. **Adam Smith** a descris că *salariul* este influențat de forțele pieței și trebuie să fie suficient pentru a asigura traiul lucrătorului.
2. **David Ricardo** a introdus *teoria fondului de salarii*, conform căreia salariile sunt determinate de resursele disponibile pentru plata muncii.
3. **Karl Marx** considera *salariul* o formă de exploatare a muncitorilor, argumentând că valoarea muncii este mai mare decât ceea ce primește angajatul [6, 12].

Abordarea managerială este privită din perspectiva managementului resurselor umane, care analizează remunerarea muncii din punctul de vedere al motivației și performanței angajaților.

ding salaries, incentives and benefits, aiming to ensure equity and competitiveness in the labour market” [14, p. 61].

Frederick Herzberg (1959) highlights that salary is a hygiene factor, that is, necessary to avoid dissatisfaction, but not sufficient to motivate employees in the long term. In their book “*The Motivation to Work*”, they introduced the *Two-Factor Theory*, which distinguishes between motivational factors and hygiene factors. According to this theory, “*the salary is considered a hygiene factor – necessary to prevent dissatisfaction, but insufficient for sustaining long-term motivation*” [10].

Analysing the different authors' perspectives on the work remuneration, we observe that this concept is approached from several aspects – economic, managerial, psychological and strategic.

According to **Figure 1**, we note that the economic approach is analysed by economists who examine work remuneration through the prism of the labour market, productivity and the supply-demand mechanism. Among the representatives of economic approaches were:

1. **Adam Smith** described that *the salary* is influenced by market forces and must be sufficient to provide a livelihood.
2. **David Ricardo** introduced *the wage-fund theory*, according to which wages are determined by the resources available to pay for labour.
3. **Karl Marx** considered *wages* a form of exploitation of workers, arguing that the value of labour is greater than what the employee receives [6, 12].

The managerial approach is examined from the perspective of human resource management, which analyses the work remuneration from the perspective of employee motivation and performance.

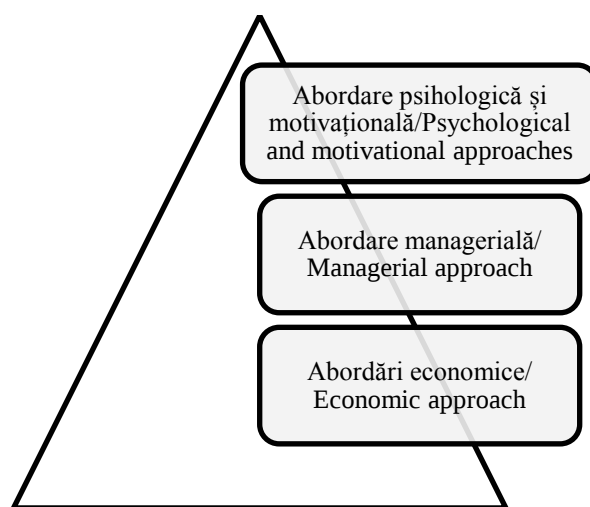


Figura 1. Perspective teoretice asupra remunerării muncii/
Figure 1. Theoretical perspectives on the work remuneration

Sursa: elaborată de autor în baza [6]/ **Source:** developed by the author based on [6]

Astfel, printre principalii reprezentanți ai abordării manageriale se numără:

1. **Gary Dessler** consideră că remunerarea trebuie să fie echitabilă și competitivă pentru a atrage și reține talentele.
2. **Michael Armstrong** distinge între recompense financiare directe, cum ar fi salarii, bonusuri și recompense non-financiare, ca de exemplu flexibilitatea sau recunoașterea [5].

Abordarea psihologică și motivațională pune în evidență legătura dintre salariu și satisfacția angajaților. Astfel, Frederick Herzberg consideră că salariul este un factor igienic, ceea ce înseamnă că un salariu scăzut provoacă insatisfacție, dar un salariu ridicat nu garantează motivația pe termen lung [10, 13].

În concluzie, evidențiem că remunerarea muncii nu se limitează doar la salariu, ci include o gamă largă de beneficii și stimulente care influențează satisfacția, performanța și retenția angajaților. Astfel, o politică salarială eficientă trebuie să fie echitabilă, competitivă și aliniată atât nevoilor angajaților, cât și obiectivelor organizației.

Un alt concept, întâlnit în literatura de specialitate, este câștigul salarial care include venitul brut obținut de un salariat într-o anumită perioadă, ce cuprinde: salariul de bază, bonusurile, adaosurile, sporurile de performanță etc. [19].

Pe de altă parte, analizând art. 128-131 din Codul Muncii al Republicii Moldova, putem evidenția că „salarizarea” cuprinde politica și mecanismele de determinare a salariilor [1, 20]. Astfel, salarizarea este un concept mai larg, care abordează fenomenul din perspectivă macroeconomică, analizând strategiile, procesele, politicile privind salarizarea.

Studiind literatura de specialitate în domeniu, putem sublinia că salarizarea joacă un rol esențial în economia modernă, având un impact direct asupra bunăstării angajaților, productivității companiilor și stabilității economice generale. Astfel, sistemele de salarizare bine structurate contribuie la creșterea motivației forței de muncă, reducerea fluctuației personalului și stimularea consumului, care alimentează creșterea economică.

În figura 2 este ilustrat rolul salarizării în cadrul întreprinderii și la nivel social. Conform figurii 2 putem menționa că unul din rolurile principale ale salariului este *motivarea angajaților*. Considerăm că, un salariu echitabil și competitiv stimulează angajații să fie mai productivi și mai implicați în activitățile lor.

La nivel social rolul salariului constă în asigurarea unui trai decent. Este cunoscut că salariul reprezintă principala sursă de venit pentru majoritatea populației, influențând nivelul de trai și puterea de cumpărare.

Astfel, remunerarea echitabilă a muncii determină angajații să fie mai eficienți și să contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. Deci, un alt rol al salariului este creșterea productivității.

Thus, among the main representatives of the managerial approach are:

1. **Gary Dessler** considers that remuneration must be equitable and competitive in order to attract and retain talented staff.
2. **Michael Armstrong** distinguishes between direct financial rewards such as salaries, bonuses, and non-financial rewards such as flexibility and recognition [5].

The psychological and motivational approaches emphasise the link between salary and employee satisfaction. For example, Frederick Herzberg considers salary as a hygiene factor, which means that a low salary causes dissatisfaction, but a high salary does not guarantee long-term motivation [10,13].

In conclusion, the work remuneration is not just about salary, but includes a wide range of benefits and incentives that influence employee satisfaction, performance and retention. Thus, an effective pay policy must be equitable, competitive and aligned with both the needs of employees and the objectives of the organisation.

Another concept found in the specialized literature is the salary, which includes the gross income obtained by an employee in a certain period, which includes: basic salary, bonuses, allowances, performance bonuses, etc. [19].

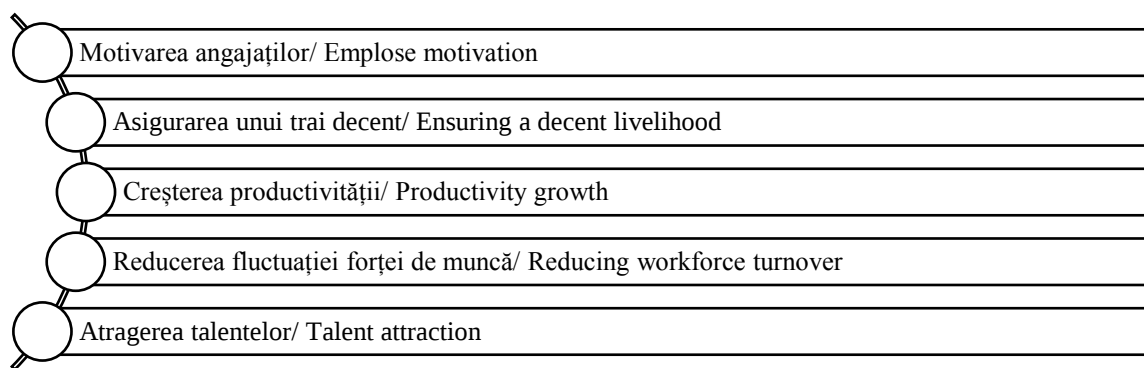
On the other hand, analysing art. 128-131 of the Labour Code of the Republic of Moldova, we can highlight that “salarisation” includes the policy and mechanisms for determining salaries [1, 20]. Thus, salarisation is a broader concept, which approaches the phenomenon of salary from a macroeconomic perspective, analysing strategies, processes, and policies regarding salary.

Studying the literature in this field, we can emphasise that salaries play an essential role in the modern economy, having a direct impact on the well-being of employees, the productivity of companies and general economic stability. Thus, a well-structured salary system contributes to increasing labour motivation, reducing workforce turnover and stimulating consumption, which contributes to the economic growth.

Figure 2 illustrates the role of salary in the enterprise and at the societal level. According to figure 2, we can mention that one of the main roles of the salary is to *motivate employees*. We believe that, an equitable and competitive salary motivates employees to be more productive and engaged in their activities.

At the social level, the role of salary is to ensure a decent livelihood. It is well known that salaries are the main source of income for the majority of the population, influencing living standards and purchasing power.

Thus, equitable work remuneration leads employees to be more efficient and to contribute to organisational goals. Thus, another role of the salary is to increase productivity.

**Figura 2. Rolul salariului/ Figure 2. Role of salary**

Sursa: elaborată de autor în baza [8]/ **Source:** developed by the author based on [8]

Din cele analizate putem sublinia că o politică salarială atractivă ajută companiile să rețină angajații valoroși și să reducă costurile generate de recrutare și instruire. Prin urmare, aceasta conduce la reducerea fluctuației forței de muncă. Un sistem salarial competitiv face ca o companie să fie mai atractivă pentru profesioniștii de top din domeniu. În consecință, un agent economic care oferă angajaților un salariu mai mare are tendința de a atrage cele mai bune talente de pe piața forței de muncă.

Nivelul salarizării are o importanță deosebită pentru economie, această importanță derivând din faptul că majorarea salariilor contribuie la o creștere a consumului, ceea ce susține dezvoltarea economică. O importanță deosebită are salariul și la nivel economic prin reducerea inegalităților sociale. Astfel, prin politici salariale echitabile și prin stabilirea unui salariu minim decent, se poate reduce decalajul dintre categoriile sociale.

Salariile și nivelul acestora mai contribuie la formarea bugetului public prin taxe și impozite, asigurând resurse pentru infrastructură, sănătate și educație. Nu în ultimul rând după importanță, putem menționa că, o politică salarială corectă, poate duce la creșterea eficienței economice precum și la atragerea investițiilor.

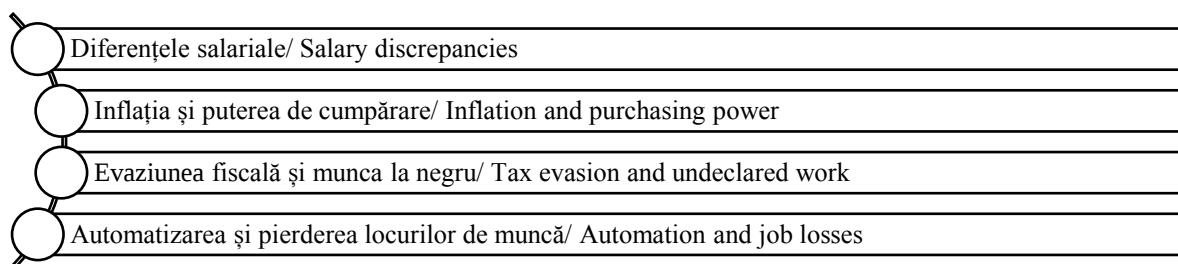
Analizând literatura de specialitate putem sublinia că, în cadrul politicilor de salarizare, se identifică și probleme cu diverse provocări. Printre acestea putem menționa diferențele salariale, inflația și puterea de cumpărare, evaziunea fiscală și munca la negru, automatizarea și pierderea locurilor de muncă (figura 3).

Based on what has been analysed, it can be underlined that an attractive salary policy helps companies to retain valuable employees and to reduce recruitment and training costs. Consequently, it leads to reducing workforce turnover. A competitive salary system makes a company more attractive for top professionals in the field. Hence an economic agent that offers employees a higher salary tends to attract the best talented employees on the labour market.

The level of salaries is of particular importance for the economy, and this importance consists in the following: higher salaries lead to an increase in consumption, which supports economic development. Moreover, salaries have a crucial importance at the economic level by reducing social inequalities. Thus, through equitable salary policies and the establishment of a decent minimum salary, the gap between social categories can be reduced. We also note that a balanced salary system helps to reduce poverty and social tensions.

The salaries and their level also contribute to the public budget through taxes, providing resources for infrastructure, health and education. Last but not least, a correct salary policy can increase economic efficiency and attract investments.

Analysing the specialised publications, we can point out that in the framework of salary policies, we also identify problems and challenges in the compensation system. Among these we can mention: salary discrepancies, inflation and purchasing power, tax evasion and undeclared work, automation and job losses (figure 3).

**Figura 3. Probleme și provocări în salarizare/****Figure 3. Problems and challenges in compensation system**

Sursa: elaborată de autor în baza [7,15]/ **Source:** developed by the author based on [7,15]

În multe țări există discrepanțe salariale între bărbați și femei, între mediul rural și urban sau între diferite industrii. De asemenea, creșterea prețurilor poate eroda beneficiile majorărilor salariale. Este cunoscut că unele companii evită plata taxelor prin angajarea informală, ceea ce afectează veniturile statului și drepturile angajaților. Tehnologiile avansate pot reduce necesitatea forței de muncă în anumite industrii, afectând piața muncii.

În concluzie, putem menționa că, salarizarea este un pilon esențial al economiei moderne, influențând atât bunăstarea individuală, cât și creșterea economică. Un sistem de salarizare echitabil și sustenabil poate contribui la dezvoltarea unei societăți prospere și la reducerea inegalităților.

În Republica Moldova, salariul este compus din mai multe elemente esențiale care reflectă atât remunerarea de bază, cât și diverse suplimente și deduceri.

Conform Codului Muncii al Republicii Moldova, componentele principale ale salariului sunt: salariul de bază, sporuri și suplimente salariale, prime și bonusuri, indemnizații și compensații [2].

In many countries there are pay gaps between men and women, between rural and urban areas or between different industries. Rising prices can also erode the benefits of salary increases. Some companies are known to avoid paying taxes by recruiting informally, which affects government revenues and employee rights. The advanced technologies may reduce the need of workforce in certain industries, affecting the labour market.

In conclusion, we can state that salaries are an essential pillar of the modern economy, influencing both individual well-being and economic growth. An equitable and sustainable salary system can contribute to the development of a prosperous society and reduce inequalities.

In the Republic of Moldova, the salary comprises several essential elements that reflect both the basic salary and various supplements and deductions.

According to the Labour Code of the Republic of Moldova, the main components of salary are: the basic salary, salary increases and supplements, premiums and bonuses, allowances and compensations [20].

Tabelul 1/Table 1

**Componentele salariului în Republica Moldova/
Salary components in the Republic of Moldova**

Salariu de bază/Basic salary				
Tarifar/Tariff-based	Fix/Fixed		Pe oră/Pe hour	
Sporuri și suplimente salariale/Automation and job losses				
Sporuri pentru vechime în muncă/ Seniority bonuses	Sporuri pentru condiții de muncă/ Seniority bonuses	Suplimente pentru ore suplimentare/ Overtime allowances	Suplimente pentru munca de noapte și în zile de sărbătoare/ Overtime allowances	Alte adaosuri/ Overtime allowances
Prime și bonusuri/ Bonuses and incentives				
Prime anuale/ Annual premiums	Bonusuri de productivitate/ Productivity bonuses		Indemnizații speciale/ Special allowances	
Indemnizații și compensații/ Special allowances				
Indemnizația pentru concediu de odihnă/ Special allowances	Indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă/ Special allowances	Compensații pentru concedieri/ Special allowances	Alocații pentru delegații și detașări/ Special allowances/	

Sursa: elaborat de autor în baza [20, 21]/ **Source:** developed by the author based on [20, 21]

Conform tabelului 1, putem menționa că **salaria de bază** reprezintă remunerația stabilită prin contractul individual de muncă, în funcție de calificările, experiența și poziția angajatului. Acesta este elementul principal al salariului și poate fi de mai multe tipuri, cum ar fi: *salariul tarifar*, care se utilizează în sistemul de salarizare tarifar, bazat pe

According to table 1 we can state that **the basic salary** is the remuneration established by the individual employment contract, depending on the qualifications, experience, and position of the employee. This is the main element of the salary and can be of several types such as: *the tariff-based salary* which is used in the tariff pay system, based

categorii și grade de calificare; *salariul fix*, care este stabilit prin contractul individual de muncă, fără a depinde de norme tarifare; *salariul pe oră*, determinat pentru angajații remunerați pe bază de ore lucrate.

Pe lângă salariul de bază, angajații pot beneficia de diferite sporuri și suplimente, conform legislației muncii și contractelor colective de muncă. Analizând literatura de specialitate, subliniem următoarele **sporuri și suplimente** la salariu: *sporuri pentru vechime în muncă* sunt acordate în funcție de anii lucrați în domeniu; *sporuri pentru condiții de muncă* se oferă pentru activități desfășurate în condiții nocive, periculoase sau deosebit de grele; *suplimente pentru ore suplimentare* se oferă pentru munca efectuată peste programul normal de lucru; *suplimente pentru munca de noapte și în zile de sărbătoare*, conform legislației muncii și *alte adaosuri* care se oferă pentru performanțe individuale, competențe speciale, lucrul în zone izolate etc.

Angajatorii pot acorda prime și bonusuri ca formă de motivare a angajaților. Acestea pot fi: *prime anuale* oferite în funcție de performanțele angajatului și ale companiei; *bonusuri de productivitate* acordate pentru atingerea unor indicatori de performanță; precum și *indemnizațiile speciale* pentru evenimente precum căsătorie, nașterea unui copil etc.

Indemnizațiile și compensațiile sunt considerate plăți speciale oferite în anumite situații și anume: indemnizații pentru concediu de odihnă care se calculează în baza salariului mediu lunar; *indemnizații pentru incapacitate temporară de muncă* ce sunt acoperite parțial de angajator și parțial de Casa Națională de Asigurări Sociale (CNAS) [20]; *compensații pentru concedieri*, destinate pentru disponibilizări din motive economice; *alocații* pentru delegații și detașări sunt destinate pentru acoperirea cheltuielilor de transport și cazare.

Analizând datele figurii, putem menționa că, în anul 2025, în Republica Moldova, salariul mediu a fost de 16100 lei, sau 845 de euro, iar salariul minim a ajuns să înregistreze valoarea de 5550 lei, sau 287 euro, în creștere cu 500 lei, față de aceeași perioadă a anului precedent. Cu toate că atestăm o creștere ușoară a acestor indicatori, totuși valoarea lor este mult mai mică față de alte țări din cadrul Uniunii Europene. Deși salariile în Republica Moldova sunt încă modeste, totuși, țara noastră reușește să depășească indicatorii privind salariile din Ucraina. În Ucraina, salariul mediu a înregistrat, la nivelul anului 2025, valoarea de 566 euro, iar cel minim de 185 de euro. Valoarea salariilor din Ucraina este influențată, în mare parte, de situația economică precară cu care se confruntă țara ca urmare a conflictelor din regiune.

Pe de altă parte, România înregistrează, la nivelul anului 2025, un salariu minim de 813 euro, iar salariul mediu înregistrează valoarea de 1678 euro. Efectuând o analiză comparativă a salariilor din România față de cele din Republica Moldova, putem

on categories and skill grades, *the fixed salary* which is set by the individual employment contract, not depending on tariff rules, *the salary per hour*, determined for employees paid based on hours worked.

In addition to the basic salary, employees may receive various allowances and supplements, in accordance with labour legislation and collective labour agreements. Analysing the specialized literature, we highlight the following **allowances and supplements**: *the seniority allowances* are granted according to the years worked in the field, *allowances for working conditions* are offered for activities carried out in harmful, dangerous or particularly heavy conditions, *overtime supplements* are offered for work performed beyond the normal working hours, *the bonuses for night work and on public holidays* according to the labour legislation and *other additional payments* that are offered for individual performance, special skills, work in remote areas, etc.

The employers can give premiums and bonuses as a form of employee motivation. These may include: *annual premiums* offered based on employee and company performance. *The productivity bonuses* are offered for achieving certain performance indicators as well as *special allowances* for events such as marriage, the birth of a child, etc.

The allowances and compensations are considered as special payments offered in particular situations, namely: allowances for rest leave which are calculated based on the average monthly salary; *allowances for rest leave* are partly covered by the employer and partly by the National Social Insurance House (CNAS); *redundancy compensations*, paid in cases of economic dismissals; delegations and secondment allowances are allocated to cover transport and accommodation costs [20].

Analysing the data in the figure we can note that, from 2025, the average salary in the Republic of Moldova will be MDL16,100, about EUR845, and the minimum salary will rise to MDL5,500, about EUR287. Although these data represent a slight increase, their levels remain significantly below those of other countries in the region and European Union. Even though salaries in the Republic of Moldova are still modest, the country nevertheless exceeds Ukraine on these indicators. In Ukraine, the average salary in 2025 stood at EUR566, and the minimum salary at EUR185. Salary levels in Ukraine are largely influenced by the difficult economic context and by the regional conflicts.

By contrast, Romania records, in 2025, minimum salary of EUR813 EUR and an average salary of EUR1678. A comparative analysis shows that both the minimum and the average salary are approximately three times higher in Romania than in the Republic of Moldova.

In the same context, Bulgaria reports, in 2025, an average salary of approximately EUR1300,

evidenția că atât salariul minim, cât și cel mediu sunt de aproximativ trei ori mai mari față de salariile din Republica Moldova.

În același context, în Bulgaria salariul mediu, în anul 2025, a înregistrat valoarea de aproximativ 1300 euro, care depășește salariul mediu al Republicii Moldova cu aproximativ 60%. Totodată, salariul minim în Bulgaria a înregistrat valoarea de 551 euro, depășind de două ori salariul minim din Republica Moldova.

În continuare, ne propunem o analiză comparativă a nivelului salariilor din Republica Moldova cu alte state.

exceeding Moldova's average by about 60%. At the same time, the minimum salary in Bulgaria is EUR551, double the minimum salary in the Republic of Moldova.

In what follows, we present a comparative analysis of salary levels in the Republic of Moldova with other countries.

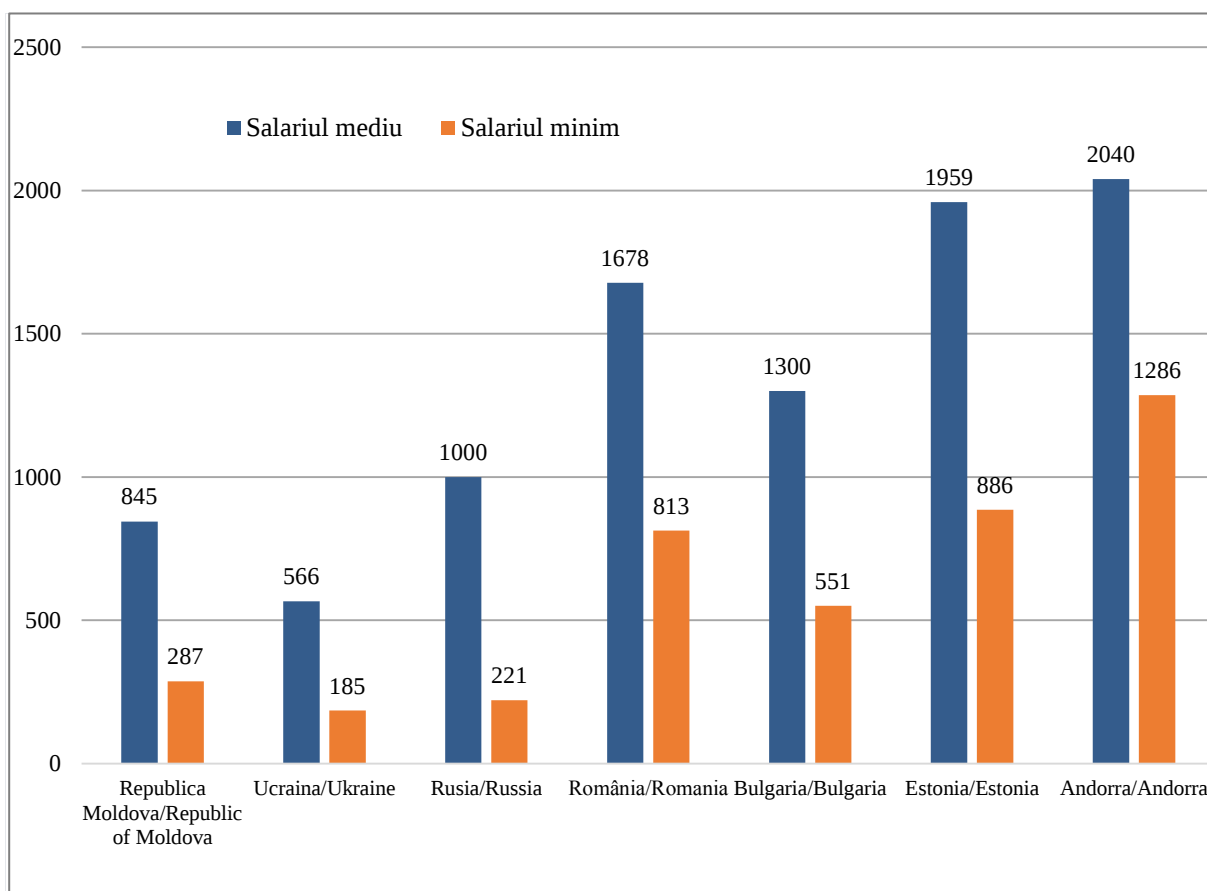


Figura 4. Analiza comparativă a salariului mediu și minim din Republica Moldova și alte state/
Figure 4. Comparative analysis of average and minimum salaries in the Republic of Moldova and other countries

Sursa: elaborată de autor în baza [18]/ Source: developed by the author based on [18]

Câștigul salarial mediu lunar în Republica Moldova variază în funcție de domeniul de activitate, regiune și alți factori economici. Conform datelor Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, în 2023, salariul mediu lunar brut a fost de aproximativ 12 209,2 lei. În continuare, vom analiza nivelul salariului mediu lunar în Republica Moldova (Figura 5).

The average monthly salary in the Republic of Moldova varies by industry, region, and other economic factors. According to data of the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, in 2023, the average gross monthly salary was approximately MDL 12209,2. In what follows, we analyse the level of average monthly salary in the Republic of Moldova (Figure 5).

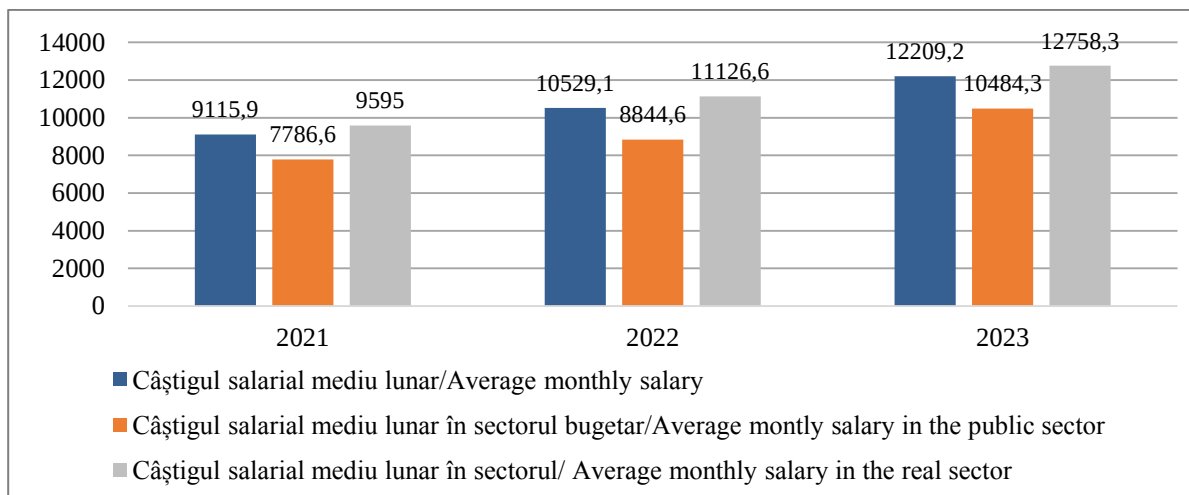


Figura 5. Dinamica salariului mediu lunar pe parcursul anilor 2021-2023/

Figure 5. Dynamics of the average monthly salary during 2021-2023

Sursa: elaborată de autor în baza [19]/ Source: developed by the author based on [19]

Analizând evoluția câștigului salarial mediu lunar în Republica Moldova pentru anii 2021-2023, putem observa o creștere semnificativă: în 2022 câștigul salarial mediu a crescut cu 15,5% față de 2021, iar în 2023 acesta a crescut cu 17,3% față de 2022. Cauze posibile ale creșterii salariului mediu lunar în Republica Moldova sunt: inflația ridicată, creșterea costului vieții, migrația forței de muncă, creșterea productivității și dezvoltarea economică.

Din cele expuse, putem sublinia că, în ultimii ani, Republica Moldova a avut o inflație ridicată (4-5% în perioada 2023-2024), ceea ce a determinat ajustarea salariilor pentru a compensa pierderea puterii de cumpărare. Cheltuielile pentru bunuri și servicii au crescut, iar ajustarea salariilor a fost necesară pentru a menține nivelul de trai. Exodul muncitorilor calificați spre alte țări a dus la o presiune pe piața muncii, determinând angajatorii să ofere salarii mai mari pentru a reține angajații. Chiar dacă Moldova se confruntă cu provocări economice, unele sectoare, precum IT-ul și serviciile financiare, au avut o creștere semnificativă.

Creșterea salariilor este un semn pozitiv, însă, dacă inflația crește într-un ritm similar sau mai mare, puterea de cumpărare reală rămâne relativ constantă sau chiar scade. Diferențele mari dintre salariile din sectorul public și privat pot influența mobilitatea forței de muncă. Creșterea economică trebuie susținută prin reforme și investiții, pentru ca majorarea salariilor să fie sustenabilă pe termen lung.

În continuare este o prezentare generală a principalelor tendințe salariale pe sectoare. Conform datelor Biroului Național de Statistică (BNS), salariul mediu lunar brut în Republica Moldova a crescut constant în ultimii ani. În anul 2023, acesta a fost de aproximativ 12 209,2 MDL, cu variații semnificative între sectoare [19].

Analysing the evolution of the average monthly salary in the Republic of Moldova during 2021-2023, we observe a significant increase: in 2022 the average monthly salary increased by 15.5% compared to 2021, and in 2023 it increases by 17.3% compared to 2022. Possible causes of the increase in the average monthly salary in the Republic of Moldova are: the high inflation, the rising cost of living, the labour migration, the increase of productivity, and economic development.

Based on the above, we can highlight that in recent years, the Republic of Moldova has experienced high inflation (4-5% in 2023-2024), which has led to salary adjustments in order to compensate for the loss of purchasing power. Spending on goods and services has increased and salary adjustments have been necessary to maintain living standards. The exodus of skilled workers to other countries has put pressure on the labour market, prompting employers to offer higher salaries to retain employees. Even though Moldova faces economic challenges, some sectors, such as IT and financial services, have registered significant growth.

The salary growth is a positive sign, however, if inflation increases at a similar or higher rate, real purchasing power remains relatively constant or even falls. The big differences between public and private sectors can affect the workforce mobility. The economic growth must be supported by reforms and investments in order to increase salaries in a sustainable way in the long term. The dynamics of salaries in the Republic of Moldova vary by sector, being influenced by factors such as economic growth, inflation and government policies.

What follows is an overview of the main salary trends by sector. According to data from the National Bureau of Statistics, the average gross monthly salary in the Republic of Moldova has steadily

În **tabelul 2**, este ilustrată dinamica nivelului salariilor pe sectoare de activitate.

increased in recent years. In 2023, it was approximately MDL12209,2, with significant variations across sectors [19].

Table 2 illustrates the dynamics of salary levels by sectors of activity:

Tabelul 2/ Table 2

**Dinamica salariilor în Republica Moldova după sectoare de activitate/
Dynamics of salaries in the Republic of Moldova by sectors of activity**

Nr. d/o	Sectorul de activitate/ Sector of activity	Perioada/Year			Abaterea/ Deviation 2022/2021	Abaterea/ Deviation 2023/2022
		2021	2022	2023		
1.	Agricultură, silvicultură și pescuit/ Agriculture, forestry and fishing	5790,9	7000,7	7982,9	+1209,8	+982,2
2.	Industria prelucrătoare/ Electricity and heat generation and supply	7682,6	9057,6	10404,7	+1375	+1347,1
3.	Producția și furnizarea de energie electrică și termică/ Electricity and heat generation and supply	13815,7	15305,7	18384,5	+1489,3	+3078,8
4.	Construcții/ Construction	8106,2	9316,3	10564,6	+1210,1	+1248,3
5.	Comerț cu ridicata și cu amănuntul, întreținerea și reparația autovehiculelor/ Wholesale and retail trade, maintenance and repair of motor vehicles	8163,5	9443,2	11 152,2	+1279,7	+1709
6.	Transport și depozitare/ Transport and storage	7376,8	8936,8	10833,3	+1560	+1896,5
7.	Activități de cazare și alimentație publică/ Accommodation and food service activities	5249,9	6320,5	7424,2	+1070,6	+1103,7
8.	Informații și comunicații/ Information and communication	22137,7	27775,8	32530,3	+5638,5	+4754,5
9.	Activități financiare și de asigurări/ Financial and insurance activities	15746,9	19795,9	23424,2	+4049	+3628,3
10.	Activități profesionale, științifice și tehnice/ Professional, scientific and technical activities	10408,9	12035,1	13809,1	+1626,2	+1774
11.	Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii/ Public administration and defence; Compulsory social security	10501,3	12054,3	13985,8	+1553	+1931,5
12.	Învățământ/ Education	7462,3	8445,5	10073,5	+983,2	+1628
13.	Sănătate și asistență socială/ Health and social welfare	11109,1	11729,7	13440,9	+620,6	+1711,2

Sursa: elaborat de autor în baza [19]/ **Source:** developed by the author based on [19]

Analiza datelor privind salariile în Republica Moldova, pentru perioada 2021-2023, evidențiază o tendință de creștere constantă în toate sectoarele de activitate, însă cu ritmuri diferite în funcție de domeniu.

The analysis of the data on salaries in the Republic of Moldova for the period 2021-2023 shows a stable increasing trend in all sectors of activity, but with different rates depending on the sector.

Sectoarele cu cele mai mari creșteri salariale sunt în sectorul *informații și comunicații*. Acest sector înregistrează cele mai mari salarii, ajungând la 32.530 MDL în 2023. Creșterea din anul 2023 față de 2022 este de 4.754,5 MDL (17,1%), indicând o cerere ridicată pentru specialiști IT și în telecomunicații. Acest sector beneficiază de facilități fiscale, ceea ce stimulează investițiile și salariile.

În sectorul *activități financiare și de asigurări*, salariul mediu a ajuns la 23.424 MDL în 2023, cu o creștere de 3.628,3 MDL (18,3%) față de 2022. Creșterea este determinată de dezvoltarea sectorului bancar și a pieței de asigurări.

În sectorul *producția și furnizarea de energie electrică și termică* s-a înregistrat o creștere de 3.078,8 MDL (20,1%), ajungând la 18.384 MDL în 2023. Salariile mari din acest sector reflectă importanța strategică a energiei și majorările salariale pentru a păstra specialiștii.

Creșteri moderate, dar stabile a salariului sunt în sectorul *construcții*. În sectorul dat, salariul a crescut la 10.564 MDL în 2023 (cu +1.248,3 MDL față de 2022). Creșterea este legată de cererea crescută de forță de muncă în sectorul imobiliar și infrastructură.

În sectorul *comerț și reparația autovehiculelor*, salariul a ajuns la 11.152 MDL în 2023 (+1.709 MDL; 18,1%). Creșterea indică o revenire a consumului și a activităților comerciale.

În sectorul *transport și depozitare*, salariul a ajuns la 10.833 MDL, în creștere cu 1.896,5 MDL (21,2%). Dezvoltarea sectorului logistic și creșterea prețurilor la transport au influențat această dinamică.

În sectorul *administrație publică* salariul a crescut la 13.985 MDL (+1.931,5 MDL; în creștere cu 16%). Ajustările salariale din sectorul bugetar au contribuit la această majorare.

Sectoarele cu cele mai mici salarii și creșteri lente, conform datelor statistice, s-au înregistrat în sectorul *agricultură, silvicultură și pescuit*. Salariul a ajuns la 7.982 MDL, cu o creștere de 982,2 MDL (14%), rămânând unul dintre cele mai slab plătite sectoare, care reflectă lipsa investițiilor și dificultățile climatice.

În sectorul *activități de cazare și alimentație publică (HoReCa)*, salariul a ajuns la 7.424 MDL (+1.103,7 MDL), înregistrând o creștere de 17,5% față de anul 2022. Creșterea reflectă redresarea sectorului după pandemie, deși salariile rămân printre cele mai mici.

În domeniul *învățământ*, salariul a crescut la 10.073 MDL (+1.628 MDL), în creștere cu 19,3% față de anul 2022, ca urmare a politicile guvernamentale de susținere a cadrelor didactice. Iar în sectorul *sănătate și asistență socială*, salariul mediu a ajuns la 13.440 MDL (+1.711 MDL), în creștere cu 14,6% față de anul 2022, deși domeniul continuă să fie afectat de migrația personalului calificat.

The *information and communication* sector recorded the largest increases and the highest salary levels, reaching MDL 32,530 in 2023. The increase in 2023 compared to 2022 was MDL 4.754,5 MDL (17,1%), indicating a strong demand for IT and telecommunications specialists. This sector benefits from tax incentives, which boosts both investment and salaries.

In *financial and insurance activities*, the average salary reached MDL 23.424 in 2023, with a rise of MDL 3.628,3(18.3%), compared to 2022. This fact is due to the development of the banking sector and the insurance market.

In *electricity and heat production and supply*, the salary registered an increase of MDL 3.078,8, representing 20,1%, reaching MDL 18.384 in 2023. The high salaries in this sector reflect the strategic importance of energy and wage increases aimed at retaining specialists.

Construction sector registered moderate but steady salary increases. In the given sector the salary augmented to MDL10.564 in 2023 (up MDL1.248,3 compared to 2022). The growth is related to the increased demand for workforce in the real estate and infrastructure sectors.

In *wholesale and retail trade, maintenance and repair of motor vehicles* sector, the salary reached MDL 11,152 in 2023 (+MDL1.709; 18,1%), indicating a rebound in consumption and trade activities.

In the *transport and storage* sector the average salary reached MDL10.833, an increase of MDL 1.896,5 (meaning 21,2%). The development of the logistics sector and the increase in transport prices influenced this dynamic.

In *public administration*, the average salary increased to MDL13.985 (MDL +1.931,5; +16%). The budgetary pay adjustments contributed to this increase.

According to statistical data, *agriculture, forestry, and fishing* sector exhibits the lowest salary levels and the slowest rate of salary growth. In this sector, the average salary reached MDL 7.982, reflecting an increase of MDL 982,2, equivalent to 14%. It remains one of the lowest paid sectors, reflecting lack of investments and climatic difficulties.

In *accommodation and food service activities (HoReCa)* sector, the average salary reached MDL 7.424, an increase of MDL 1.103,7, which represents a 17,5% rise. The increase is linked to the sector's recovery from the pandemic, but salaries remain among the lowest.

In the *education* sector the salary increased to MDL 10,073, marking a rise of MDL 1.628, which represents a 19,3% increase. Salary growths are influenced by government policies to support teachers. In *health and social care* sector the salary reached MDL 13.440, increasing by MDL 1.711,

Analizând datele statistice, constatăm că toate sectoarele au înregistrat creșteri salariale în perioada 2021-2023. Cele mai bine plătite sectoare sunt din domeniul: IT, finanțe, energie. Acestea oferă salarii semnificativ mai mari peste media națională. Sectoarele cu salarii mai mici sunt *agricultură și HoReCa*, unde nivelul salariilor rămân sub 8.000 MDL. De asemenea *educația și sănătatea* au avut creșteri constante, dar salariile din acest domeniu rămân sub nivelul altor sectoare.

Concluzii și recomandări privind sistemul de salarizare în Republica Moldova

Analizând evoluția salariilor în Republica Moldova, în perioada 2021-2023, observăm o tendință clară de creștere în toate sectoarele economice. Totuși, considerăm că, acest fapt este determinat de mai mulți factori: inflația ridicată, criza forței de muncă, dezvoltarea economică. În același context, în opinia noastră, creșterile salariale sunt insuficiente față de nivelul inflației, afectând puterea de cumpărare a consumatorilor.

Drept urmare a cercetărilor efectuate, evidențiem următoarele *recomandări*:

1. *Indexarea salariilor în funcție de inflație* – Este necesară o politică coerentă de ajustare a salariilor minime și a celor din sectorul public, pentru a menține puterea de cumpărare a populației.
2. *Stimulente fiscale pentru angajatori* – Oferirea unor reduceri fiscale pentru întreprinderile care cresc salariile în mod sustenabil sau investesc în perfecționarea angajaților.
3. *Crearea de oportunități de muncă atractive în țară* – Dezvoltarea sectoarelor strategice (IT, agricultură modernizată, turism, energie regenerabilă) pentru a limita migrarea forței de muncă calificate.
4. *Reintegrarea migranților* – Programe vare să sprijine revenirea moldovenilor din diasporă, inclusiv prin inițierea unor afaceri și reintegrarea profesională.
5. *Sprijin pentru categoriile vulnerabile* – Politici sociale bine ținute pentru a asigura o distribuție echitabilă a veniturilor.

Monitorizarea diferențelor salariale – Reducerea inegalităților salariale între sexe, regiuni sau sectoare prin politici publice adaptate.

which represents a 14,6% rise. Although there are increases, the medical field continues to be affected by the migration of qualified staff.

Analysing the statistical data, we can conclude that all sectors have registered salary increases between 2021-2023. The highest paid sectors are IT, finance, energy. They offer salaries significantly higher than the average for the economy. Sectors with lower salaries are in *agriculture and HoReCa*, where salaries remain below 8000 MDL. Also, *education and health sectors* have registered steady salary increases, but remain lower than in other sectors.

Conclusions and recommendations on the remuneration system in the Republic of Moldova

Analysing the evolution of salaries in the Republic of Moldova during 2021-2023, we observe a clear increasing trend in all economic sectors. However, we consider that this is determined by several factors: high inflation, labour crisis, economic development. In the same context, in our view, wage increases have been **insufficient relative to inflation**, thereby **eroding consumers'** purchasing power.

In conclusion, we would like to provide some recommendations regarding the salary system in the Republic of Moldova:

1. *Index salaries to inflation* – necessary to adopt a coherent policy to adjust minimum wage and public sector salaries to maintain the purchasing power of the population.
2. *Provide tax incentives for employers* – provide tax breaks for companies that increase salaries in a sustainable way or invest in staff development.
3. *Create attractive job opportunities in the country* – development of strategic sectors (IT, modernised agriculture, tourism, renewable energy) in order to stop skilled labour migration.
4. *Reintegrate migrants* – develop programmes for the return of Moldovans from the diaspora, providing support for business start-up or professional reintegration.
5. *Support the vulnerable groups* – use well-targeted social policies to ensure an equitable distribution of income.
6. *Monitor the salary disparities* – reduce gender, regional or sectoral salary inequalities through targeted public policies.

Bibliografie/ Bibliography

1. *Lege privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar*: nr. 270 din 23-11-2018. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=146564&lang=ro [accesat 2025-06-28].
2. ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London & Philadelphia: Kogan Page Publishing, 2006.
3. BÎRCA, A. *Managementul resurselor umane*. Chișinău: ASEM, 2005. ISBN 9975-75-295-0.
4. BOLMAN, G. and E. DEAL. Leadership and management effectiveness: a multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*. 1991, vol. 30, issue 4, pp. 509-534.

5. CAPRON, Th. *Gestion mode d'emploi*. Paris: Marabout, 2010. ISBN-13 978-2501098496.
6. COLE, G. A. *Managementul personalului*. București: CODECS, 2000.
7. CORNESCU, V.; I. MIHĂILESCU și S. STANCIU. *Managementul organizației*. București: All Beck, 2003.
8. DESSLER, G. *Human resource management*. London: Pearson Education, 2020.
9. FOURMY, M. *Ressources humaines: stratégie et création de valeur*. Paris: Maxima, 2012.
10. HERZBERG, F. and B. MAUSNER. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
11. LAWLER, E. E. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
12. LAZEAR, E. P. Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*. 2000, vol. 90, no. 5, pp. 1346-1361. ISSN 1346-1361.
13. MALCOM, M. and T. JACKSON. *Practica de personal*. București: CODECS, 2008.
14. MILKOVICH, George T. and Jerry M. NEWMAN. *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
15. NICOLESCU, O. *Managerii și managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2004.
16. POPESCU, C. *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică, 2019.
17. PRODAN, A. *Managementul resurselor umane: Ghid de Practică*. București: Editura Economică, 2011.
18. *Salariile în Republica Moldova în comparație cu alte țări*. Online. 2024. Disponibil: <https://moldova1.md/p/41159/salariile-din-republica-moldova-in-comparatie-cu-alte-tari-unde-ne-situam-accesat> [2025-04-12].
19. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ. *Castigul salarial mediu lunar brut si net pe activitati economice, sectoare si sexe, 2013-2024*. Online. 2024. Disponibil: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala__03%20FM__SAL010__serii%20anuale/SAL010100.px/table/tableViewLayout2/?rxid=5aad211e-2f63-43c6-9796-f49f4cefe6cf [accesat 2025-02-26]
20. *Codul Muncii al Republicii Moldova*: nr. 154 din 28-03-2003. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro [accesat 2025-06-28].
21. *Legea salarizării Republicii Moldova*: nr. 847 din 14.02.2002. Online. LEGIS. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=132749&lang=ro [accesat 2025-06-28].