



ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

CZU: 005.96:005.334(478)(043)

SCARLAT CONSTANTIN

**RESURSELE UMANE CA FACTOR DE RISC AL
MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI**

Specialitatea 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific

Ala COTELNIC,
doctor habilitat, profesor universitar

Autor

CHIȘINĂU, 2026

© SCARLAT Constantin, 2026

CUPRINS

ADNOTARE	5
ANNOTATION	6
LISTA ABREVIERILOR.....	7
LISTA TABELELOR.....	8
LISTA FIGURILOR.....	9
INTRODUCERE	10
1. ASPECTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI RISCURILOR DE PERSONAL.....	18
1.1. Evoluția conceptului de risc în științele economice și manageriale	18
1.2. Abordarea riscurilor de personal din perspectiva conținutului și tipologiei acestora.....	32
1.3. Riscurile de personal și relația acestora cu managementul organizațional	47
1.4. Concluzii la Capitolul 1.....	59
2. ABORDAREA METODOLOGICĂ ȘI DEMERSUL ȘTIINȚIFIC AL CERCETĂRII PRIVIND RISCURILE DE PERSONAL	62
2.1. Fundamentarea și designul metodologic al cercetării privind gestiunea riscurilor de personal	62
2.2. Prezentarea organizațiilor investigate în contextul cercetării.....	73
2.3. Analiza indicatorilor economico-financiari și a eficienței utilizării resurselor umane în cadrul companiilor investigate	82
2.4. Concluzii la Capitolul 2.....	101
3. STUDIUL EMPIRIC AL RISCURILOR DE PERSONAL DIN PERSPECTIVA MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL	103
3.1. Evaluarea și analiza sistemică a riscurilor generate de personal în cadrul organizațiilor investigate.....	103
3.2. Diagnosticul și modelarea riscurilor profesionale și organizaționale ale personalului.....	116
3.3. Elaborarea unui model unitar de management al riscurilor de personal.....	127
3.4. Evaluarea relației dintre riscurile generate de personal și performanța organizațională și valorificarea rezultatelor cercetării în managementul organizației	136
3.5. Concluzii la Capitolul 3.....	148
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	150
BIBLIOGRAFIA.....	156
Anexa 1. Gruparea celor mai reușite abordări, definiții și noțiuni cu privire la risc, în funcție de conținutul acestora	176
Anexa 2. Principalele 20 de tendințe în managementul riscului pentru anul 2025	178
Anexa 3. Clasificarea riscurilor de personal după Митрофанова.....	181
Anexa 4. Clasificarea riscurilor de personal în viziunea lui Bencheikh.....	182
Anexa 5. Clasificarea riscurilor de personal în viziunea proprie	184
Anexa 6. Cadrul AIHR privind riscul de inteligență artificială (IA) pentru resurse umane	186
Anexa 7. Analiza comparativă între diferite modele/cadre de management al riscurilor resursei umane	187
Anexa 8. Comparație între cadrul ISO 31000 și COSO ERM	188

Anexa 9. Chestionar privind riscurile generate de resursele umane în organizație, precum și riscurile la care sunt supuși angajații în cadrul organizației	189
Anexa 10. Viziune generală comparativă asupra companiilor analizate	193
Anexa 11. Date de bilanț ale firmelor investigate, lei (RON)	194
Anexa 12. Indicatori de eficiență pentru întreprinderile investigate.....	196
Anexa 13. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în cadrul companiilor investigate.....	199
Anexa 14. Indicatorii economico-financiari utilizați pentru analiza comparativă a companiilor investigate.....	202
Anexa 15. Constatări comparative privind indicatorii economico-financiari ai companiilor investigate.....	204
Anexa 16. Structura companiilor investigate și reprezentativitatea eșantionului de cercetare	205
Anexa 17. Semnale ale unei angajări nepotrivite	206
Anexa 18. Impactul insuficienței instruirii angajaților asupra angajatului și organizației în contextul abordării duale a riscurilor de personal.....	207
Anexa 19. Matricea de interdependență a riscurilor	208
Anexa 20. Determinarea Profilului perceput al riscurilor generate de personal pentru companiile investigate.....	209
Anexa 21. Statistici descriptive	214
Anexa 22. Tabel sintetic al recomandărilor privind gestionarea riscurilor asociate resursei umane	215
Anexa 23. Plan de implementare a recomandărilor privind gestionarea riscurilor asociate resursei umane	217
Anexa 24. Acte de implementare.....	218
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	224
CV-UL AUTORULUI.....	225

ADNOTARE

SCARLAT Constantin, „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației”,
Teză pentru titlul de doctor în științe economice, specialitatea 521.03. Economie și management în
domeniul de activitate, Chișinău, 2026

Structura lucrării: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 193 titluri, 24 anexe, 146 pagini de text de bază, 19 figuri și 11 tabele, 9 lucrări științifice.

Cuvinte cheie: abordare duală a riscurilor de personal, indicator sintetic, managementul riscurilor de personal, manifestarea riscurilor, performanța organizațională, profilul riscurilor de personal, resurse umane, risc organizațional, risc de personal, risc generat de personal.

Scopul studiului: fundamentarea teoretică și metodologică a rolului care revine resurselor umane în calitate de factor de risc în managementul organizației, dezvoltând o abordare integrată care ar evidenția atât riscurile generate de personal, cât și riscurile la care este expus factorul uman, precum și impactul interdependenței acestora asupra performanței organizaționale.

Obiectivele cercetării: realizarea unei analize critice a abordărilor savanților autohtoni și străini cu privire la conceptul de risc; definirea și delimitarea conceptului de „risc al personalului” în context organizațional; studierea relației dintre riscurile de personal și managementul organizațional, luând în considerare principalele cadre și modele de management al riscului resurselor umane; identificarea și gruparea principalelor tipuri de riscuri generate de resursele umane, dar și a riscurilor la care este expus factorul uman în mediul organizațional în baza realizării unei investigații empirice; evidențierea relațiilor de interdependență între riscurile de personal și a mecanismelor cauzale dintre riscurile generate de resursa umană și riscurile la care este expus personalul; fundamentarea unui cadru metodologic de evaluare și gestiune a riscurilor asociate resurselor umane prin elaborarea unui model sistemic integrat; determinarea relației dintre manifestarea riscurilor generate de personal și performanța organizațională, prin elaborarea unor indicatori sintetici ai riscurilor și performanței. Aplicarea analizei corelaționale, în scopul elaborării unor recomandări pentru managementul organizației.

Noutatea științifică constă în abordarea complexă și sistemică a resurselor umane ca factor de risc în managementul organizației. *Principalele contribuții originale ale cercetării sunt:* dezvoltarea bazei teoretice a managementului riscului organizațional prin integrarea dimensiunii umane, prin abordarea resurselor umane nu doar ca element practic al organizației, dar ca factor dinamic, care poate să genereze, să intensifice sau să reducă riscurile organizaționale; integrarea conceptului de risc de personal în cadrul managementului resurselor umane, prin argumentarea teoretică a acestuia și plasarea sa ca element separat, dar interdependent; elaborarea unui model conceptual, bazat pe abordarea duală a riscului de personal, care exprimă dubla ipostază în care se află resursa umană – atât ca factor generator de risc pentru companie, cât și ca subiect expus riscurilor generate de mediul organizațional, prin distingerea interdependențelor dintre cauze, manifestări și efecte, dar și raporturile dintre riscurile individuale, de echipă și cele organizaționale; fundamentarea unui model integrat de evaluare și gestiune al riscurilor de personal, care integrează într-un tot întreg identificarea și modelarea sistemică a riscurilor generate de personal, elaborarea profilului de risc al organizației, măsurarea manifestării riscurilor prin elaborarea unor indicatori sintetici, cuantificarea relației dintre riscurile de personal și performanța organizațională.

Problema științifică soluționată constă în insuficiența conceptualizării și abordare integrată a resurselor umane ca factor de risc în managementul organizației, în condițiile în care literatura de specialitate tratează fragmentar fie riscurile generate de personal, fie riscurile care afectează factorul uman, fără a evidenția interdependența și dinamica dintre aceste două dimensiuni.

Semnificația teoretică a lucrării. Cercetarea aduce o contribuție importantă la dezvoltarea și consolidarea cadrului conceptual al managementului organizațional și al managementului riscurilor, prin integrarea dimensiunii umane într-o manieră sistemică și coerentă. Semnificația teoretică este completată și de elaborarea unui model conceptual integrat al riscurilor de personal, care contribuie la sistematizarea cunoștințelor existente și creează premisele pentru dezvoltări ulterioare în domeniu. Cercetarea susține necesitatea unei abordări interdisciplinare, situate la intersecția managementului resurselor umane, managementului riscurilor și comportamentului organizațional, contribuind astfel la îmbogățirea bazei teoretice a acestor domenii și la deschiderea unor noi direcții de cercetare.

Valoarea aplicativă a studiului este determinată de posibilitatea utilizării rezultatelor obținute în practica managerială, în vederea îmbunătățirii proceselor de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor asociate resurselor umane.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele științifice au fost implementate în cadrul a 6 companii investigate.

ANNOTATION

SCARLAT Constantin „Human resources as a risk factor in organizational management”
Dissertation for the title of doctor of economics, specialty 521.03. Economics and Management in the Field of
Activity, Chisinau, 2026

Structure of the work: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 193 titles, 24 appendices, 146 pages of the main text, 19 figures and 11 tables.

Results were published in 9 scientific papers.

Key words: dual approach to personnel risks, human resources, organizational performance, organizational risk, personnel risk management, personnel risk profile, personnel risk, risk generated by personnel, risk manifestation, synthetic indicator.

Purpose of the research: Purpose of the study: to provide a theoretical and methodological foundation for the role of human resources as a risk factor in organizational management by developing an integrated approach that highlights both the risks generated by personnel and the risks to which the human factor is exposed, as well as the impact of their interdependence on organizational performance.

Research objectives: to conduct a critical analysis of the views of domestic and foreign scholars regarding the concept of risk; to define and delimit the concept of “personnel risk” in an organizational context; to analyze the relationship between personnel risks and organizational management, with reference to the main frameworks and models of human resources risk management; identifying and systematizing the main types of risks generated by human resources, as well as the risks to which the human factor is exposed in the organizational environment, and analyzing their causes based on an empirical investigation; to identify and systematically model personnel risks by highlighting the interdependencies, causal mechanisms, and feedback loops between risks generated by personnel and those to which human resources are exposed; developing an integrated systemic model for managing human resource-related risks and establishing a methodological framework for their assessment and management at the organizational level; evaluating the relationship between the manifestation of risks generated by personnel and organizational performance by constructing composite indicators of risks and performance and applying correlational analysis, with a view to substantiating recommendations for the organization’s management.

Scientific novelty and originality: developing the theoretical framework of organizational risk management by integrating the human dimension, through the conceptualization of human resources not merely as a functional element of the organization, but as a dynamic factor capable of generating, amplifying, or mitigating organizational risks; integrating the concept of personnel risk into the human resources management framework by providing a theoretical foundation for it and positioning it as a distinct yet interdependent element; developing an original conceptual model, based on a dual approach to personnel risk, which reflects the dual nature of human resources—both as a source of risk for the organization and as an element exposed to risks generated by the organizational environment—and highlights the interdependencies between causes, manifestations, and effects, as well as the relationships between individual, team, and organizational risks; the development of an integrated methodological model for the assessment and management of personnel risks, which combines into a unified approach the identification and systemic modeling of risks generated by personnel, the construction of the organization’s risk profile, the quantification of risk manifestations using summary indicators, the assessment of the relationship between personnel risks and organizational performance, and the substantiation of managerial recommendations for their integrated management.

The solved scientific problem resides in the insufficient conceptualization and integrated approach of human resources as a risk factor in the management of the organization, given that the specialized literature deals fragmentarily with either the risks generated by personnel or the risks that affect the human factor, without highlighting the interdependence and dynamics between these two dimensions.

Theoretical significance of the work. The research makes an important contribution to the development and consolidation of the conceptual framework of organizational management and risk management, by integrating the human dimension in a systemic and coherent manner. The theoretical significance is also complemented by the development of an integrated conceptual model of personnel risks, which contributes to the systematization of existing knowledge and creates the premises for further developments in the field. The research also supports the need for an interdisciplinary approach, located at the intersection of human resource management, risk management and organizational behavior, thus contributing to the enrichment of the theoretical basis of these fields and to the opening of new research directions.

The practical significance of the study is determined by the possibility of using the results obtained in managerial practice, in order to improve the processes of identification, assessment and management of risks associated with human resources.

Implementation of scientific results. The scientific results were implemented within 6 investigated companies.

LISTA ABREVIERILOR

AI	Artificial intelligence
AIHR	Academy to Innovate Human Resources (Academia pentru Inovarea Resurselor Umane)
APTR	Asociația Patronală a Transportatorilor Rutieri
ARR	Autoritatea Rutieră Română
CAEN	Clasificarea Activităților din Economia Națională
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COTAR	Conferința Operatorilor și Transportatorilor Autorizați din România
CV	Curriculum Vitae
DDD	Deratizare, Dezinsecție și Dezinfecție
ERM	Enterprise Risk Management (Managementul riscului întreprinderii)
HR	Human Resources (Resurse Umane)
IA	Inteligența Artificială
IEFP	Indicele eficienței folosirii personalului
ILO	International Labour Organization (Organizația Internațională a Muncii)
IMRARU	Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane
IPEF	Indicele performanței economico-financiare
IPO	Indicele performanței organizaționale
ISCIR	Inspekția de Stat pentru Controlul Cazanelor, Recipientelor sub Presiune și Instalațiilor de Ridicat
ISO	International Organization for Standardization (Organizația Internațională de Standardizare)
IT	Information technologies (Tehnologii informaționale)
LRQA	Lloyd's Register Romania Quality Assurance
MMB	Mercer Marsh Benefits
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series (Seria de Evaluare a Sănătății și Securității în Muncă)
O.U.G.	ordonanță de urgență a Guvernului
RENAR	Asociația de Acreditare din România
RM	Republica Moldova
S.C.	Societate Comercială
SA	Societate pe Acțiuni
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Pachet statistic pentru științe sociale)
SR	Standard Român
SRL	Societate cu Răspundere Limitată
SSM	Securitate și Sănătate în Muncă
UNTRR	Uniunea Națională a Transportatorilor Rutieri din România

LISTA TABELELOR

	pag.
Tabelul 1.1. Rolul resursei umane în managementul riscului luând în considerare tendințele în managementul riscului	31
Tabelul 1.2. Compararea filosofiilor de bază: ISO 31000 vs COSO ERM	57
Tabelul 2.1. Indicatorii economica-financiari utilizați în analiză și corelarea acestora cu indicatorii de personal	71
Tabelul 3.1. Acțiuni întreprinse de managementul organizației ce țin de siguranța și securitatea la locul de muncă în opinia respondenților	123
Tabelul 3.2. Gruparea legăturilor între tipurile de risc de personal	128
Tabelul 3.3. Riscurile primare și riscurile de manifestare incluse în profilul riscului organizației	138
Tabelul 3.4. Profilul perceput al riscurilor generate de personal pentru companiile investigate	139
Tabelul 3.5. Valoarea medie calculată a indicatorilor de performanță	140
Tabelul 3.6. Matricea de corelații între <i>riscurile generate de personal (IMRARU)</i> și <i>performanța organizațională (IPO)</i>	142
Tabelul 3.7. Matricea de corelații între Indicele manifestării riscurilor generate de personal și Indicele eficienței utilizării resursei umane	143
Tabelul 3.8. Matricea de corelații între <i>Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane</i> și <i>Indicele performanței economico-financiare (IPEF)</i>	144

LISTA FIGURILOR

	pag.
Fig. 1.1. Tipologia riscurilor după Sadgrove	28
Fig. 1.2. Gruparea principalelor tendințe în materia de managementul riscului pentru anul 2025	30
Fig. 1.3. Clasificarea riscurilor resurselor umane în viziunea Becker și Smidt, 2016	40
Fig. 1.4. Cadrul AIHR privind riscurile în domeniul inteligenței artificiale pentru resurse umane	51
Fig. 2.1. Designul metodologic al cercetării	63
Fig. 2.2. Model unitar al riscurilor asociate resursei umane	66
Fig. 2.3. Gruparea indicatorilor economici în funcție de rolul acestora în asigurarea performanței organizaționale	72
Fig. 3.1. Principalele tipuri de riscuri generate de resursele umane în organizația în care activează respondenții	106
Fig. 3.2. Scorul mediu al evaluării afirmațiilor referitoare la organizația în care activează respondenții	108
Fig. 3.3. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea referitoare la impactul pe care le au politicile de resurse umane (recrutare, evaluare, recompensare) asupra nivelului de risc organizațional.	113
Fig. 3.4. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea „În ce mod pot fi prevenite sau diminuate riscurile cauzate de comportamentele neetice sau neconforme ale angajaților?”	115
Fig. 3.5. Principalele tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul companiilor în opinia respondenților	117
Fig. 3.6. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea: Cum influențează burnout-ul și stresul profesional capacitatea angajaților de a preveni erorile critice?	120
Fig. 3.7. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea: „Care credeți că este cel mai important factor în prevenirea riscurilor pentru angajați?”	126
Fig. 3.8. Harta conceptuală a interdependenței riscurilor personalului	127
Fig. 3.9. Lanț causal principal: generarea riscurilor, propagarea, amplificarea	129
Fig. 3.10. Model unitar relațional al riscurilor de personal în managementul organizațional	130
Fig. 3.11. Model unitar al riscurilor asociate resursei umane (versiune extinsă)	133
Fig. 3.12. Influența riscurilor generate de personal asupra performanței organizaționale	145

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei de cercetare. Companiile, pentru a –și consolida poziția pe o piață competitivă, trebuie să ia în considerare o multitudine de factori. Ierarhizarea lor este foarte complicat de realizat, dar în mod categoric în top se regăsesc utilizarea tehnicilor și instrumentelor care conduc la îmbunătățirea continuă a performanțelor, în așa mod încât să fie satisfăcute integral cerințele clienților, asigurând profitabilitatea, calitatea resurselor umane și inovația. Cel mai important factor în asigurarea progresului tuturor activităților este factorul uman, iar luarea în considerare a acestui fapt, precum și managementul acestuia este o necesitate atât critică, precum și strategică. Factorul uman este suficient de puternic și viclean pentru a face să eșueze chiar și activitățile cele mai bine gestionate, dacă managerii încearcă să ignore dimensiunea umană.

Una din particularitățile pieței muncii de astăzi o reprezintă situația în care există o luptă a organizațiilor pentru a atrage specialiști bine pregătiți. Situația se complică prin așa tendințe negative, cum ar fi dezechilibru cronic pe piața muncii mondială, inclusiv cea din România și Republica Moldova, dar și de o reducere a ofertei de forță de muncă, care se datorează scăderii numărului de persoane fizice în țară. Un aspect important este determinat de faptul că în procesul de interacțiune dintre organizație și personalul acesteia se generează riscuri reciproce importante, iar acestea necesită o gestionare eficientă la nivel de companie. Acest lucru poate fi explicat prin incertitudinea comportamentului angajatului sau a așa-numitului factor uman. În acest sens, devine importantă integrarea sistemului de management al riscurilor de personal în structura generală a managementului riscurilor organizației.

Chiar dacă este recunoscută importanța riscurilor de personal, acestea nu se manifestă adesea ca un tip separat de risc, dar sunt menționate indirect în alte categorii. În literatura de specialitate sunt prezentate diverse concepte legate de riscurile de personal, cum ar fi: „riscuri de personal”, „riscuri de gestionare a personalului”, „riscuri de gestionare a potențialului de muncă” și alte concepte similare. Aceste tipuri de riscuri sunt clasificate după diferite criterii, deși nu există o descriere clară a relației acestor concepte. O etapă importantă în procesul de identificare a riscurilor personalului o constituie înțelegerea clară a locului unde apar aceste riscuri, dar și a eventualelor consecințe, în vederea elaborării unor măsuri de minimizare.

Este important de menționat că riscurile de personal reprezintă o direcție relativ nouă în gestionarea riscurilor întreprinderii. Acest lucru se datorează, în mare parte, faptului că, anterior, companiile au acordat mai mult timp altor tipuri de riscuri, considerate mai relevante la acea vreme.

Gradul de abordare a problemei. Tema de cercetare este actuală și reflectă un interes științific în creștere, dar, care în continuare se caracterizează printr-o anumită fragmentare conceptuală și metodologică. În literatura academică, problematica riscurilor organizaționale a fost

analizată preponderent din perspectiva riscurilor financiare, operaționale, strategice sau tehnologice, iar dimensiunea umană a riscului a fost, pentru o perioadă îndelungată, tratată adițional sau implicit. Totuși, în ultimele decenii pot fi constatate cercetări, ce evidențiază consolidarea a așa domenii, precum managementul resurselor umane, comportamentul organizațional și managementul riscului. Acest proces a contribuit la intensificarea preocupării pentru rolul factorului uman în generarea și amplificarea riscurilor organizaționale.

Din această perspectivă, studiile de specialitate subliniază rolul gestionării riscurilor legate de resursele umane prin abordări orientate spre calitatea vieții la locul de muncă și creșterea bunăstării angajaților din organizație (Minchela-Gergely, Ferrand, 2016; Haim, Bonnet, 2016). Alți autori atrag atenția asupra provocărilor asociate riscurilor de resurse umane, în special în contextul proiectelor de reorganizare sau al introducerii de noi instrumente, metode și medii de lucru (SABPP, 2014). Rezultatele unor cercetări indică existența riscurilor insuficient explorate până în prezent (Dufour, Teneau, Moulin, 2015; M. Levine și D. Hoffman, 2000), în special în ceea ce privește rolul erorii umane. Sunt de menționat și studiile care abordează riscurile legate de resursele umane din perspectiva nerealizării obiectivelor organizaționale (Malinowski, 2025). În literatura de specialitate există preocupări pentru definirea conceptului de „risc al personalului” (Ackermann, 1999; Huang et al., 2017; Kraev et al., 2019), precum și interes științific pentru identificarea unor modalități de clasificare a riscurilor de personal, care să evidențieze complexitatea acestora (Kobi, 2002, 2012; Mitrofanova A., 2013; Zubareva, 2013; Tselyutina, 2019). Cercetătorii din România, precum Rotărescu E.-N. (2011), abordează riscurile în mod particular prin diagnosticarea și evaluarea formării continue a resursei umane din domeniul polițienesc, în timp ce Negru (Băcanu) E. (2010) analizează rolul dublu al resurselor umane în managementul riscului, respectiv acela de sursă de risc, dar și de element-cheie în identificarea și tratarea acestuia. Preocupări similare se regăsesc și în literatura franceză. O abordare similară este prezentată de Bencheikh (Bencheikh et al., 2019), care propune o clasificare complexă a riscurilor de personal, luând în considerare cauzele care stau la baza apariției acestora, consecințele asupra întreprinderii, precum și modalitățile de gestionare a riscurilor. Cercetătorii din Republica Moldova prin studiile realizate evidențiază indirect faptul că angajații pot deveni surse de risc prin erori umane, decizii inadecvate, lipsa competențelor, comportamente neetice sau rezistență la schimbare. O analiză a literaturii de specialitate evidențiază faptul că o serie de fenomene sunt abordate, direct sau indirect, prin prisma riscurilor generate de personal, fără utilizarea explicită a termenului „risc”. Printre acestea se regăsesc riscul comportamental (Covaș et al., 2025), riscul de competență (Bîrcă, 2019), riscul de conformitate (Bîrcă et al., 2019; Cotelnic et al., 2017) și riscurile asociate culturii organizaționale (Covaș, 2019).

Analiza critică a literaturii științifice evidențiază însă faptul că, în majoritatea cazurilor, cercetările tratează aspectele menționate în mod izolat, fără a le integra într-un cadru conceptual unitar care să abordeze resursele umane ca factor de risc sistemic pentru managementul organizației.

O altă limitare pe care am identificat-o în sursele studiate constă în faptul că sunt foarte puține lucrări, care abordează relația dintre organizație și resursa umană, respectiv modul în care mediul unde își desfășoară activitatea angajații generează riscuri pentru aceștia, care, apoi, la rândul său, se reflectă negativ asupra performanței și siguranței organizației. Acest gol determină necesitatea realizării unor cercetări aprofundate care ar integra cele două perspective într-o abordare holistică.

Studierea surselor academice ne-a permis să constatăm faptul, că tema cercetării prezintă un nivel insuficient de aprofundare, deoarece contribuțiile existente la nivel conceptual și aplicativ sunt împrăștiate și insuficient corelate. Având în vedere aceste considerente, o direcție actuală de cercetare, care are potențial de a aduce contribuții teoretice, dar și aplicative importante o reprezintă cercetarea resurselor umane ca factor de risc al managementului organizației într-o manieră integrată, luând în considerare caracterul dual al acesteia: atât ca factor generator de risc, cât și subiect al riscului.

Obiectul cercetării îl constituie managementul organizației în dimensiunea riscurilor organizaționale, cu accent pe componenta resurselor umane și rolul acestora în asigurarea funcționalității și performanței organizaționale.

Subiectul cercetării este reprezentat de analiza resurselor umane în dubla ipostază în care se află în organizație: în calitate de factor generator și amplificator de risc, și în calitate de subiect al riscurilor la care acesta este expus în mediul organizațional. Au fost luate în considerare și mecanismele de manifestare, cauzele, interdependențele și impactul acestora asupra proceselor manageriale și asupra performanței companiei.

Scopul cercetării constă în fundamentarea teoretică și metodologică a rolului care revine resurselor umane în calitate de factor de risc în managementul organizației, dezvoltând o abordare integrată care ar evidenția atât riscurile generate de personal, cât și riscurile la care este expus factorul uman, precum și impactul interdependenței acestora asupra performanței organizaționale.

Pentru realizarea scopului propus am înaintat următoarele **obiective specifice**:

- ✓ Realizarea unei analize critice a abordărilor savanților autohtoni și străini cu privire la conceptul de risc;
- ✓ Definirea și delimitarea conceptului de „risc al personalului” în context organizațional;
- ✓ Studiarea relației dintre riscurile de personal și managementul organizațional, luând în considerare principalele cadre și modele de management al riscului resurselor umane.

- ✓ Identificarea și gruparea principalelor tipuri de riscuri generate de resursele umane, dar și a riscurilor la care este expus factorul uman în mediul organizațional în baza realizării unei investigații empirice;
- ✓ Evidențierea relațiilor de interdependență între riscurile de personal și a mecanismelor cauzale dintre riscurile generate de resursa umană și riscurile la care este expus personalul.
- ✓ Fundamentarea unui cadru metodologic de evaluare și gestiune a riscurilor asociate resurselor umane prin elaborarea unui model sistemic unitar.
- ✓ Determinarea relației dintre manifestarea riscurilor generate de personal și performanța organizațională, prin elaborarea unor indicatori sintetici ai riscurilor și performanței. Aplicarea analizei corelaționale, în scopul elaborării unor recomandări pentru managementul organizației.

Problema științifică a cercetării constă în insuficienta conceptualizare și abordare integrată a resurselor umane ca factor de risc în managementul organizației, în condițiile în care literatura de specialitate tratează fragmentar fie riscurile generate de personal, fie riscurile care afectează factorul uman, fără a evidenția interdependența și dinamica dintre aceste două dimensiuni.

Ipoteza generală. Resursele umane reprezintă un factor complex de risc în managementul organizației, iar abordarea integrată a riscurilor generate de personal și a celor care afectează resursa umană conduce la o gestionare mai eficientă a riscurilor organizaționale și la îmbunătățirea performanței organizaționale.

Ipoteze specifice:

1. Riscurile generate de resursa umană și riscurile la care este expus personalul sunt interdependente, și manifestă influențe reciproce în cadrul organizației;
2. Relațiile dintre cauzele structurale ale riscurilor de personal și influența asupra organizației sunt de natură sistemică și dinamică, fiind mijlocite de stările organizaționale și comportamentele angajaților și reglementate de mecanismele de control managerial;
3. Se presupune că există o relație inversă între nivelul de manifestare a riscurilor generate de personal și performanța organizațională. Organizațiile în care aceste riscuri sunt mai pronunțate tind să înregistreze un nivel mai redus al performanței.

Noutatea științifică și originalitatea cercetării constă în abordarea complexă și sistemică a resurselor umane ca factor de risc în managementul organizației.

Principalele contribuții originale ale cercetării sunt:

- ✓ Dezvoltarea bazei teoretice a managementului riscului organizațional prin integrarea dimensiunii umane, prin abordarea resurselor umane nu doar ca element practic al organizației, dar ca factor dinamic, care poate să genereze, să intensifice sau să reducă riscurile organizaționale;

- ✓ Integrarea conceptului de risc de personal în cadrul managementului resurselor umane, prin argumentarea teoretică a acestuia și plasarea sa ca element separat, dar interdependent.
- ✓ Elaborarea unui model conceptual, bazat pe abordarea duală a riscului de personal, care exprimă dubla ipostază în care se află resursa umană – atât ca factor generator de risc pentru companie, cât și ca subiect expus riscurilor generate de mediul organizațional, prin distingerea interdependențelor dintre cauze, manifestări și efecte, dar și raporturile dintre riscurile individuale, de echipă și cele organizaționale;
- ✓ Fundamentarea unui model unitar de evaluare și gestiune a riscurilor de personal, care integrează într-un tot întreg identificarea și modelarea sistemică a riscurilor generate de personal, elaborarea profilului de risc al organizației, măsurarea manifestării riscurilor prin elaborarea unor indicatori sintetici, cuantificarea relației dintre riscurile de personal și performanța organizațională.

Semnificația teoretică a cercetării. Cercetarea contribuie la dezvoltarea bazei conceptuale a managementului organizației și a managementului riscurilor, prin integrarea dimensiunii umane; dezvoltă teoriile clasice ale managementului riscului, care abordează riscurile din perspective financiare, operaționale sau strategice, prin includerea resurselor umane ca factor separat de risc; prin complinirea teoriei managementului riscului cu rolul factorului uman în generarea și manifestarea riscurilor organizaționale. Suplimentar, lucrarea precizează noțiuni aferente „riscului personalului”, prin definirea, delimitarea și sistematizarea acestora în raport cu alte categorii de riscuri organizaționale. Cercetarea argumentează abordarea duală asupra resurselor umane, care sunt prezentate în același timp ca sursă de risc și ca subiect expus riscurilor. Prin evidențierea interdependenței dintre aceste două viziuni, cercetarea contribuie la dezvoltarea unei perspective unitare asupra comportamentului organizațional și a managementului resurselor umane. Importanța teoretică a cercetării este determinată și de modelul conceptual unitar al riscurilor de personal elaborat, acesta aducând valoare adăugată prin sistematizarea cunoștințelor existente în domeniu, dar și prin crearea condițiilor importante pentru dezvoltări ulterioare în domeniu. Totodată, prin prezenta cercetare promovăm o abordare interdisciplinară, situată la intersecția managementului resurselor umane, managementului riscurilor și comportamentului organizațional, fapt care contribuie la îmbogățirea teoriei domeniilor respective.

Valoarea aplicativă a rezultatelor cercetării este determinată de posibilitatea utilizării rezultatelor obținute în practica managerială, pentru a îmbunătăți procesele de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor personalului. Abordarea unitară a riscurilor de personal oferă instrumente importante și utile pentru creșterea eficienței managementului organizațional. Rezultatele cercetării pot oferi un sprijin considerabil managementului organizației în elaborarea și dezvoltarea unor politici de management al resurselor umane orientate spre prevenirea riscurilor, prin crearea unor condiții de muncă mai bune angajaților, care vor contribui, inclusiv la reducerea factorilor de stres organizațional

și vor duce la creștere nivelului de satisfacție al angajaților și la creșterea nivelului de implicare. De asemenea, managementul organizației poate folosi rezultatele cercetării pentru elaborarea unor strategii mai eficiente de gestionare a riscurilor, pentru dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare și control adaptate specificului riscurilor de personal.

Metodologia și metodele de cercetare. Metodologia cercetării se bazează pe o abordare complexă, interdisciplinară și unitară. Cercetarea combină metode de cercetare teoretice și empirice, ceea ce permite o analiză riguroasă și o validare a rezultatelor obținute. Pentru a realiza scopul și obiectivele cercetării, au fost aplicate diverse metode teoretice, precum analiza și sinteza literaturii de specialitate; metoda comparativă pentru verificarea abordărilor privind riscurile de personal; metodele inductivă și deductivă pentru formularea ipotezelor; precum și abstractizarea și generalizarea pentru conturarea conceptului de „risc al personalului” și a elementelor sale definitorii. Componenta empirică a cercetării a presupus utilizarea anchetei sociologice pe bază de chestionar, care a permis identificarea percepției angajaților și managerilor asupra riscurilor de personal. Observația științifică a servit pentru analiza comportamentelor organizaționale relevante. Pentru prelucrarea și interpretarea datelor au fost utilizate metode de analiză cantitativă și calitativă, precum analiza statistică descriptivă; interpretarea calitativă a datelor obținute din sondaj. Pentru realizarea cercetării a fost utilizată modelarea conceptuală și abordarea sistemică, care au permis stabilirea interdependențelor dintre factorii organizaționali și comportamentul uman.

Rezultatele cercetării au fost aprobate prin publicațiile autorului la tema de cercetare: cinci articole în reviste științifice din baze de date internaționale, inclusiv două în România, patru comunicări la conferințe științifice naționale și internaționale.

Structura tezei. Teza este structurată în conformitate cu logica demersului științific, fiind alcătuită dintr-o introducere, trei capitole, concluzii generale, iar pe lângă aceste componente principale conține adnotări în limbile română și engleză, lista abrevierilor, bibliografia (193 surse) și anexe (24).

Introducerea conține argumentarea actualității și necesitatea realizării cercetării în cauză, gradul de abordare a problemei, descrie subiectul și obiectul cercetării, scoate în evidență scopul și obiectivele cercetării, definește problema cercetării și înaintează ipotezele de cercetare, punctează noutatea științifică, precum și semnificația teoretică și valoarea aplicativă a rezultatelor cercetării.

Capitolul I „Aspecte teoretice ale managementului riscurilor de personal” reprezintă fundamentul teoretic al cercetării și evidențiază nivelul de cunoaștere, reflectat în sursele academice cu privire la riscuri, în general, și la riscuri de personal, în particular. Se analizează evoluția conceptului de risc în științele economice și manageriale, tipologia acestora. Separat este analizat și conceptul de risc al personalului, relevând esența conceptului, tipologia acestuia, problemele existente. Analiza realizată a permis să explicăm cum resursele umane devin un factor de risc intern

pentru companie, să evidențiem principalele cauze care duc la generarea acestor riscuri. A fost formulată viziunea proprie asupra definirii resursei umane, atât ca subiect al riscului, cât și ca sursă de risc, precum și asupra clasificării riscurilor de personal. De asemenea, în acest capitol a fost analizată relația dintre riscurile de personal și managementul organizațional prin apelarea la principalele abordări și cadre conceptuale moderne.

În *capitolul II, intitulat „Abordarea metodologică și demersul științific al cercetării privind riscurile de personal”* se fundamentează designul metodologic al cercetării, evidențiind etapele necesare a fi parcurse pentru atingerea scopului și obiectivelor înaintate, relevând totodată și metodele utilizate pentru fiecare etapă. Bazându-ne pe analiza teoretică realizată în Capitolul I a fost elaborat un model conceptual, ce reflectă relația între riscurile organizaționale și resursele umane, care activează în cadrul organizației. Am constatat, că în procesul realizării de către angajați a sarcinilor de lucru, aceștia sunt expuși mai multor riscuri organizaționale, care sunt determinate de cultura organizațională predominantă în compania dată, de practicile utilizate de management al personalului. Acești factori influențează starea și comportamentele angajaților, care la rândul lor, pot genera noi riscuri pentru companie. Pentru a testa acest model a fost realizată o cercetare empirică în cadrul a nouă companii din România, aplicând un chestionar în rândul angajaților. În acest capitol se realizează o scurtă prezentare a companiilor investigate și se analizează unii indicatori de eficiență a resursei umane și a organizațiilor în întregime, ceea ce a permis, în următorul capitol, să studiem relația între riscurile de personal și performanța organizațională.

Capitolul III „Studiul empiric al riscurilor de personal din perspectiva managementului organizațional” reflectă analiza rezultatelor cercetării empirice. Este analizată percepția angajaților privind riscurile de personal din perspectiva duală: personalul atât ca sursă generatoare de risc, cât și ca subiect al riscului. Este elaborat un model conceptual unitar, care reflectă interdependența între aceste grupuri de risc, evidențiind, totodată și rolul managementului organizațional în gestiunea acestor riscuri. De asemenea, au fost elaborați indicatori, care permit să realizăm evaluarea relației dintre riscurile de personal și performanța organizațională. În baza evaluării realizate pot fi înaintate recomandări manageriale pentru gestionarea complexă a acestora. Contribuția acestui capitol constă în integrarea rezultatelor cercetării într-un demers metodologic unitar de evaluare și management al riscurilor de personal, aplicabil la nivel organizațional, care permite identificarea riscurilor de personal, construirea profilului de risc al organizației, cuantificarea manifestării riscurilor prin indicatori sintetici, evaluarea relației dintre riscurile de personal și performanța organizațională și fundamentarea măsurilor manageriale pentru prevenirea și diminuarea impactului acestora.

Cuvinte-cheie: abordare duală a riscurilor de personal, indicator sintetic, managementul riscurilor de personal, manifestarea riscurilor, performanța organizațională, profilul riscurilor de personal, resurse umane, risc organizațional, risc de personal, risc generat de personal.

1. ASPECTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI RISCURILOR DE PERSONAL

1.1. Evoluția conceptului de risc în științele economice și manageriale

Riscul constituie una dintre cele mai importante și totodată fascinante provocări, întrucât este prezent în toate domeniile de activitate. Este perceput ca un concept relativ nou și, în același timp, ca unul dintre pușinii termeni din sfera afacerilor care își au originea direct în mediul comercial și financiar, fără a proveni din terminologia militară, psihologică sau științifică.

Pornind de la utilizarea largă a acestui fenomen, preocupările științifice pentru cercetarea conceptului de risc sunt specifice savanșilor din diverse domenii. Dreptul studiază riscul în legătură cu legitatea. Teoria catastrofelor utilizează această noșune pentru descrierea accidentelor și catastrofelor. Cercetări în domeniul analizei riscului pot fi găsite în literatura de psihologie, medicină, filosofie. În evoluția sa istorică, riscul în anii '70 ai secolului XX era o noșune asociată în special cu științele naturii iar, în ultimii ani, conceptul de risc a câștigat importanșă în rândul decidenșilor din lumea afacerilor. Noșunea de risc este prezentă azi în multe domenii ale vieșii organizașionale, dar rămâne cel mai frecvent asociată cu sectorul financiar-bancar, domeniu în care există numeroase cercetări și studii dedicate.

Nu există unanimitate în etimologia cuvântului „risc”. Unii consideră, că cuvântul „*risc*” derivă de la cuvântul italian „*risicare*”, care înseamnă „*a îndrăzni*”. *Riscul este o alegere, nu o soartă*. Această definiție aparține lui Peter L. Bernstein, autorul primei lucrări privind auditul intern. Autorul menșionează: „acșunile pe care îndrăznim să le întreprindem, acșuni ce depind de gradul de libertate pe care îl deșinem sau ni-l asumăm, toate acestea ajută la definirea a ceea ce înseamnă a fi o persoană umană” (Bernstein, 1996, pag.8). Din această definiție rezultă că într-adevăr suntem supuși riscurilor în viașă de zi cu zi, dar deșinem controlul în coordonarea lor, deoarece putem schimba multe, dacă avem timpul și inclinașia necesare.

În opinia lui Cantemir Mambet, expusă în teza sa de doctorat „una dintre cele mai interesante semnificașii provine din limba arabă. Cele mai multe dovezi indică faptul că termenii din italiană și spaniolă, ar proveni de fapt din cuvântul arab „*rzk*” „*رزق*” care înseamnă să cauți oportunități, avantaje, chiar „să îți forșezi norocul”. În limba arabă, prin „*rzk*” se poate defini „tot ceea ce Allah i-a dăruit unui om și acel ceva de pe urma căruia omul poate să obșină un folos” (Mambet, 2012, pag. 21).

Cele expuse constituie doar o mică parte din numeroasele ipoteze formulate de diverșii cercetători privind etimologia termenului „risc”. Chiar și analizând numai aceste interpretări, putem observa un grad ridicat de subiectivitate și putem concluziona că modul de utilizare a acestui cuvânt depinde în mare măsură de motivașii fiecărui autor.

Existența riscului este inherentă mediului de afaceri, acesta constituind o componentă firească și indispensabilă a proceselor economice. Absența lui duce la confuzie, la scăderea eficienței și la apariția unor comportamente neobișnuite ale întreprinderilor, așa cum s-a observat în sistemele totalitare. În astfel de contexte, riscul s-a redus considerabil sau chiar a dispărut, deoarece economia era gestionată prin mecanisme de comandă de natură administrativă.

În evoluția conceptuală a managementului riscului și a relației dintre risc și activitatea economică, un rol important revine primilor teoreticieni ai antreprenoriatului. Contribuția lui Richard Cantillon este esențială în fundamentarea relației dintre antreprenoriat și risc, acesta fiind considerat unul dintre primii autori care a asociat explicit activitatea antreprenorială cu asumarea riscului. În concepția sa, antreprenorul este persoana care achiziționează resurse la prețuri cunoscute pentru a le valorifica ulterior la prețuri incerte, asumându-și riscul asociat veniturilor viitoare. În această viziune, riscul constituie un element definitoriu al funcției antreprenoriale și al procesului decizional economic (Higgs, 1959).

În evoluția ulterioară a conceptului, Jean-Baptiste Say dezvoltă această perspectivă, atribuind antreprenorului rolul de organizator și coordonator al factorilor de producție. În concepția sa, antreprenorul nu doar combină resursele disponibile, ci își asumă și riscurile generate de incertitudinea cererii, a prețurilor și a condițiilor pieței. În această etapă a evoluției conceptului de risc, contribuțiile lui Cantillon și Say marchează trecerea de la perceperea riscului exclusiv ca sursă a pierderilor către înțelegerea acestuia ca element inherent inițiativei antreprenoriale și procesului de creare a valorii economice, constituind premise importante pentru dezvoltarea ulterioară a teoriilor moderne ale managementului riscului (Say, 1855).

Această abordare evidențiază faptul că încă din primele teorii economice riscul era privit ca un atribut inseparabil al activității antreprenoriale, reprezentând nu doar posibilitatea apariției unor pierderi, ci și condiția necesară pentru valorificarea oportunităților economice, idee care fundamentează abordarea duală a riscului dezvoltată în prezenta cercetare.

Exact așa cum nu am putut clarifica cu certitudine care este etimologia cuvântului „risc”, dificultăți apar și cu definirea acestuia. Riscul este considerat, ca posibilitatea apariției unei pierderi ca rezultat al producerii unor evenimente și fenomene imprevizibile, așa cum consideră Achim Marian-Lucian (Achim, 2007, pag.112). Potrivit autorului, noțiunea de risc a fost și este încă folosită cu predilecție în domeniul asigurărilor, însă, în timp, și-a extins aplicabilitatea în tot mai multe domenii ale activității umane, în care performanța depinde într-o măsură semnificativă de gestionarea adecvată a riscurilor.

Rolul decisiv în asocierea noțiunii cu mediul financiar și al afacerilor se consideră că revine economiștilor americani Harry M. Markovitz și James Tobin, laureați ai premiului Nobel, care au pus bazele Teoriei Portofoliului Modern. Lucrările lor definesc matematic modul în care investitorii

raționali ar trebui să măsoare, să combine și să echilibreze riscul financiar cu randamentele așteptate (Guerard, 2010).

Sociologul german Nicklas Luhman a adus o contribuție substanțială prin lansarea ideii că „riscul” reprezintă o formă generală prin care societatea își descrie viitorul. Potrivit lui Luhmann, „nu există o definiție a riscului care să poată îndeplini cerințele științei. Se pare că fiecare domeniu de cercetare în cauză este mulțumit de îndrumarea oferită de propriul context teoretic particular” (Luhman et al., 2017, pag.6). Autorul realizează o distincție clară între conceptele de risc și pericol. O distincție fundamentală formulată de Luhmann vizează delimitarea conceptului de risc de cel de pericol. În concepția sa, riscul este asociat posibilității unei pierderi rezultate dintr-o decizie, în timp ce pericolul desemnează posibilitatea unei pierderi care nu derivă din decizia actorului implicat. Autorul argumentează, în esență, că viitorul este modelat de deciziile adoptate în prezent. Din această perspectivă, analiza riscului nu poate fi separată de procesul decizional, ci reprezintă o componentă esențială a studiului deciziilor adoptate în condiții de incertitudine. Riscurile nu există în mod obiectiv, ci sunt create de către actorii care iau deciziile, în timp ce persoanele implicate sau chiar cele neimplicate direct, dar afectate de consecințele deciziilor, pot percepe aceste riscuri ca pe un pericol. Cu toate că domeniile de cercetare ale noțiunii de risc sunt foarte diverse, preocupările sunt focalizate spre câteva direcții: ce este riscul, care sunt implicațiile acestuia, cum putem evalua și gestiona riscul.

Chiar dacă predomină opinia, că elementele de luare a deciziilor privind riscul se datorează marii contribuții a lui Frank Knight, există voci, care contestă acest fapt și afirmă, că elementele de luare a deciziilor privind riscul erau prezente în teoria economică cu mult înainte de Frank Knight (Zouboulakis, 2022). Autorul menționat argumentează, că Smith a anunțat importanța primei de risc și a analizat detaliat diferitele tipuri de „șanse de profit” dintre loterii, asigurări, comerț maritim etc. Mill a recunoscut, riscul ca un element distinct al profiturilor de capital și a distins două surse diferite de risc. Comportamentul riscant, deși subordonat, este, de asemenea, investigat în opera lui Marx. Potrivit concluziilor formulate de Zouboulakis, distincția dintre riscurile asigurabile și incertitudinea neasigurabilă, deși încă echivocă înainte de 1921, era susținută de dovezi semnificative, perceptibile cu mult înainte de acel moment.

Un reper important în analiza relației dintre speculație și incertitudine îl constituie cercetarea doctorală realizată de Stevens, *The Theory of Speculation in the Marshallian Tradition: Marshall, Pigou, Lavington, and Keynes on the Microeconomics of Speculation* (Stevens, 2022), care examinează aceste concepte în cadrul tradiției marshalliene. Potrivit acestei cercetări, în gândirea lui Alfred Marshall și Arthur Cecil Pigou, incertitudinea și activitatea speculativă nu sunt privite exclusiv ca surse ale unor pierderi potențiale, ci și ca premise ale obținerii unor profituri antreprenoriale superioare. Această abordare evidențiază faptul că asumarea incertitudinii

reprezintă o caracteristică inerentă activității antreprenoriale, iar anticiparea corectă a evoluției pieței poate genera câștiguri suplimentare. Consecințele economice ale asumării riscurilor depind însă de contextul instituțional și de mecanismele pieței, ceea ce face ca riscul să reprezinte atât o sursă de oportunități, cât și una de pierderi. Stevens evidențiază că această abordare din tradiția marshalliană a influențat dezvoltările ulterioare din teoria economică, inclusiv fundamentarea distincției realizate de Frank H. Knight între riscul măsurabil și incertitudinea propriu-zisă.

Această perspectivă completează abordarea clasică a riscului, evidențiind că asumarea incertitudinii poate genera atât rezultate nefavorabile, cât și oportunități economice, în funcție de contextul de piață și de capacitatea antreprenorială.

Analiza literaturii de specialitate evidențiază o varietate de definiții și clasificări ale riscului, propuse de diferiți autori, care reflectă atât complexitatea conceptului, cât și particularitățile domeniilor și ale contextelor instituționale în care acesta este abordat. Conform tradiției, într-un anumit domeniu (sănătatea și siguranța), riscul (Crișan et al., 2009) este egal cu hazardul și pericolele, în altele (finanțe), este o problemă de volatilitate în cea ce privește veniturile estimative, atât negative cât și pozitive. „Caracterul vag și ambiguu al conceptului de „risc” reprezintă, în sine, o trăsătură necesară a impactului său de răspândire. Din acest punct de vedere, „întrebarea” ce este riscul?, este mai puțin importantă decât întrebarea cum identificăm riscul și care sunt instituțiile sociale și economice care cuprind aceste cunoștințe?” (Crișan et al., 2009, pag.138).

O altă definiție (Kiseleva et al., 2018) ne prezintă riscul drept o amenințare ca orice eveniment sau acțiune să afecteze negativ posibilitatea de a obține rezultatul dorit în afaceri, implementarea obiectivului și a planurilor strategice. Riscul este o categorie economică subiectiv-obiectivă, de natură probabilistică, și descrie incertitudinea rezultatului final al unei activități, determinată de influența posibilă a unor factori obiectivi și/sau subiectivi care nu au fost luați în considerare în etapa de planificare.

În domeniul afacerilor, riscul este definit ca ansamblul amenințărilor potențiale și al efectelor negative asupra operațiunilor, capitalului reputațional, cotei de piață și profitabilității unei firme, generate de deciziile operaționale și strategice, precum și de reacțiile exogene ale altor actori la aceste decizii (Graetz et al., 2015).

Una dintre cele mai complexe definiții ale riscului o găsim în Dicționarul Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (Merriam-Webster, n.d.), în care riscul este definit, ca:

- ✓ posibilitatea de a pierde sau de a suferi un prejudiciu;
- ✓ cineva sau ceva care creează sau sugerează un pericol (hazard);
- ✓ șansă de pierdere sau de pericol pentru obiectul unui contract de asigurare; de asemenea, gradul de probabilitate al unei astfel de pierderi;
- ✓ posibilitatea ca o investiție (stoc sau marfă) să își piardă din valoare.

O altă abordare a riscului este strâns legată de risc și procesul de luare a deciziilor. Riscul reprezintă, astfel, o categorie socială, economică și politică a cărei origine se află în incertitudinea cu care poate să se producă o pagubă datorită ezitărilor în luarea deciziei. Autorii atribuie riscului doar conotație negativă, menționând în continuare „Riscul reprezintă o stare cu efecte negative care poate să apară” (Diaconu et al, 2017, pag.32).

Chiar dacă savanții afirmă, că nu există o definiție unică pentru termenul de risc, totuși mulți încearcă să prezinte viziunea proprie asupra acestui fenomen complex. În opinia colectivului de autori (Burkholder et al., 2007), riscul poate fi gândit ca probabilitatea de a se întâmpla ceva care va avea un impact direct asupra obiectivelor organizaționale de afaceri.

Din cele expuse mai sus, înțelege, că există multiple definiții ale riscului, fără a avea una unanim acceptată, dar, indiferent de tratarea fenomenului abordat, marea lor majoritate sunt axate pe aspectul negativ al riscului. Pe lângă cele menționate anterior, ne mai referim la câteva din acestea: standardul ISO 31000:2018 „Risk management — Guidelines” (ISO, 2018) definește riscul drept efectul incertitudinii asupra obiectivelor. Această definiție este acceptată de marea majoritate a experților, însă neînțelegerile cu privire la semnificațiile termenului precum și a termenilor înrudiți continuă să persiste. Aven (Aven et al., 2019) evidențiază că, deși această definiție poate genera unele rezerve în ceea ce privește gradul său de precizie, ea reflectă ideea potrivit căreia incertitudinea constituie o componentă esențială a riscului, iar probabilitatea reprezintă instrumentul utilizat pentru exprimarea acesteia. Într-o lucrare ulterioară, Aven (Aven, 2023) critică definiția riscului consacrată de standardul ISO, susținând că aceasta nu beneficiază de o fundamentare științifică suficientă. Autorul apreciază că abordarea promovată de ISO 31000 a rămas, în esență, neschimbată față de cea utilizată în anii 1970 și 1980, în pofida progreselor considerabile înregistrate de știința riscului în ultimele decenii.

Noțiunea de risc contrastează cu cea de siguranță. În mod formal, siguranța caracterizează situațiile în care anticipările sunt precise sau se încadrează într-o variație foarte mică. În realitate însă, antreprenorii formulează anticipări care pot acoperi intervale largi de valori, fiecare asociată cu un anumit nivel de profitabilitate. Termenul „risc” desemnează tocmai aceste situații în care anticipările nu sunt unice, dar probabilitățile rezultatelor posibile pot fi evaluate.

Mai sus am menționat, că riscul deseori este asociat cu luarea de decizii. În literatura din domeniul managementului se disting două concepte: riscul și incertitudinea. Termenii risc și incertitudine sunt adesea utilizați pentru a desemna realități similare, însă literatura de specialitate evidențiază o distincție conceptuală clară între aceștia (Florea, 1999, p. 349). Incertitudinea exprimă imposibilitatea cunoașterii cu certitudine a evoluției sau a rezultatelor viitoare, în timp ce riscul reflectă gradul de incertitudine asociat unei acțiuni, decizii sau situații. Astfel, pe măsură ce nivelul incertitudinii crește, se amplifică și riscul aferent, iar diminuarea incertitudinii conduce, în general,

la reducerea acestuia. În acest sens, majoritatea acțiunilor umane implică, într-o anumită măsură, atât incertitudine, cât și risc, determinate deopotrivă de particularitățile și deciziile persoanei care acționează, precum și de influența factorilor specifici mediului în care aceasta își desfășoară activitatea.

O decizie luată în condiții de risc presupune că riscurile sunt identificate și că probabilitatea apariției lor este cunoscută. Deciziile adoptate în condiții de incertitudine se caracterizează prin asumarea unor riscuri pentru care caracteristicile și probabilitățile de manifestare nu pot fi determinate cu precizie. Gradul de incertitudine sau de risc este influențat de volumul de informații disponibile, mergând de la lipsa totală de date până la cunoașterea completă a situației. Pragul care diferențiază riscul de incertitudine este reprezentat de cantitatea minimă de informații necesară pentru a putea considera situația drept una cu risc.

Holton (Holton, 2004) sugerează că pentru a exista riscuri trebuie să fie prezente două componente, expunerea și incertitudinea. Expunerea există atunci când există un interes față de obținerea unui rezultat dezirabil, iar incertitudinea apare atunci când există posibilitatea ca acest rezultat dezirabil să nu fie realizat.

Conform Rejda (Rejda, 2007), riscul este incertitudinea care se referă la apariția pierderii. Incertitudinea, în acest concept, este deci o lipsă organizațională de informații despre ceea ce ar putea apărea în viitor, ceea ce înseamnă că factorii de decizie vor avea probleme să descrie rezultatele viitoare datorită cunoștințelor limitate (Carbonara et al., 2010).

Gestionarea riscului este astfel vitală pentru organizații pentru a reduce pierderea cauzată de incertitudine. În opinia tradițională, organizațiile tind în principal să privească riscurile din punct de vedere al unui cost suplimentar care a trebuit să fie abordat (Elahi, 2013). Perspectiva organizațiilor asupra riscului a cunoscut o transformare semnificativă, acesta fiind abordat într-o manieră diferită față de concepțiile tradiționale. Riscul este acum ceva care poate fi gestionat pentru a reduce costurile urmate de evenimente neașteptate. Riscul nu este un fenomen nou, însă ideea că acesta poate și trebuie gestionat în toate aspectele activității organizaționale capătă o importanță din ce în ce mai mare.

Datorită volatilității crescânde a mediului economic, managementul riscului este un domeniu în continuă schimbare. Acest lucru duce la apariția unor noi abordări privind managementul riscului și la introducerea de noi principii de management al riscului în organizații (Przetacznik, 2022).

Managementul riscului este recunoscut ca un instrument strategic pentru organizații, însă un număr redus de entități îl integrează sistematic în procesele manageriale pentru obținerea unui avantaj competitiv. Potrivit lui Dionne (Dionne, 2013), concepția modernă a conceptului menționat este de a gestiona toate riscurile și incertitudinile pe care le pot confrunta organizațiile.

Termenul „risc” este întâlnit în numeroase domenii, însă, astăzi, cel mai frecvent este asociat cu mediul de afaceri. Riscul reprezintă un însoțitor firesc și inevitabil al oricărei activități, influențând în mod direct și semnificativ rezultatele acesteia. Nici o activitate nu este complet lipsită de risc. Funcționarea organizațiilor implică expunerea permanentă la diferite categorii de riscuri, generate atât de factori interni, cât și externi. Acestea se manifestă în toate activitățile socio-economice, adoptând forme specifice în funcție de natura lor, de modul de manifestare și de amploarea impactului. Înțelegerea aprofundată a esenței riscului constituie o premisă esențială pentru realizarea unor analize pertinente și formularea unor recomandări fundamentate în domeniul antreprenoriatului.

Pornind de la această perspectivă, o sistematizare complexă, în viziunea noastră a diferitor noțiuni ale conceptului „risc” o găsim în monografia „Analiza și evaluarea riscurilor la nivel de întreprindere: aspecte teoretice și aplicative”, autori Muntean și Bălanuță (Muntean et al., 2010) (Anexa 1). Autorii au selectat surse atât din Republica Moldova, România, cât și a autorilor americani și din Federația Rusă. Chiar dacă este un material foarte bogat prezentat în acest tabel, oricum informația inclusă nu poate fi una atotcuprinzătoare și se referă, în deosebi, la riscurile din domeniul financiar-contabil.

Riscurile sunt dificil de clasificat datorită diversității lor. Există anumite tipuri de riscuri economice, la care sunt supuse toate organizațiile, fără excepție, dar pe lângă riscurile generale, există tipuri specifice de risc asociate activității economice, risc asociat personalității antreprenorului și risc asociat cu informații insuficiente despre mediul extern (Kleiner, 2014, p. 85).

Menționăm gruparea diferitor definiții, noțiuni ale riscului în funcție de abordarea acestora, efectuată de cercetătorii din Republica Moldova (Muntean et al., 2015), care aranjează aceste definiții în trei grupuri:

- ✓ primul grup îl reprezintă acei autori, precum și accepțiunile lor, care tratează riscul cu canotaj negativ, doar ca o daună posibilă;
- ✓ al doilea grup examinează riscurile ca o deviere la scopul propus, deci, acum coincide cu abordarea ISO 31000;
- ✓ al treilea grup consideră riscul ca o condiție-cheie pentru recunoașterea incertitudinii de către risc.

O limitare identificată în această abordare constă în faptul că autorii (Muntean et al., 2015, p. 74) privesc conceptul de risc în activitatea antreprenorială, în principal, referindu-se la consecințele negative, fără a surprinde perspectiva actuală conform căreia riscul poate constitui atât o sursă de amenințări, cât și un factor favorizant al dezvoltării și creării de valoare.

Multitudinea definițiilor riscurilor, dar și prezența acestora în toate domeniile vieții nu doar organizaționale e și firesc, obligă la o sistematizare a lor. Unii savanți analizează tipologia riscurilor

în evoluția istorică a acestora (Kiseleva et al., 2018), argumentând, că conceptul de risc a apărut și a fost identificat încă din perioada dezvoltării primelor civilizații ale Orientului Antic, iar riscurile cheie, care au ieșit în evidență în această perioadă istorică și au avut un impact potențial asupra modelării și dezvoltării sistemelor economice ale vremii, au fost:

1. riscuri naturale (condiții climatice, dezastre naturale);
2. riscuri în construcția și întreținerea sistemelor de irigații.

Abordarea identificării riscurilor în gândirea economică a Evului Mediu a permis identificarea următoarelor riscuri pentru această perioadă:

1. agricole (naturale, climatice);
2. comerciale sau speculative (în special în ceea ce privește speculațiile cu pâine);
3. de producție (riscurile de determinare a tehnologiei, uneltelor și duratei producției artisanale);
4. proprietate (inclusiv protejarea drepturilor comunităților rurale, care erau recunoscute ca o formă legală de proprietate funciară).

În abordările contemporane privind riscul, percepția acestuia este considerată inseparabilă de conceptul de risc. Beck argumentează că „deoarece riscurile sunt riscuri în cunoaștere, percepțiile asupra riscurilor și riscurile în sine nu sunt lucruri diferite, ci unul și același fenomen” (Beck, 1992, p. 55).

Luând în considerare diversitatea riscurilor organizaționale și a factorilor care influențează manifestarea acestora, mai mulți autori susțin că o clasificare completă a riscurilor necesită aplicarea simultană a mai multor principii de clasificare. Există numeroase încercări de a clasifica riscurile, înaintând diferite criterii de clasificare. Analiza realizată de un grup de savanți (Nobanee et al., 2021) evidențiază o clasificare amplă a riscurilor, care include riscul pur și speculativ, riscul fundamental și particular, riscul de prioritate și răspundere, riscul operațional, riscul mediului tehnic, riscul de securitate a informațiilor, riscul tehnic și arhitectural, precum și riscul obiectiv și subiectiv.

Dacă în multe lucrări analizate de către noi, în mare parte se repetă aceleași criterii de clasificare, există și mențiuni despre unele tipuri de riscuri mai puțin întâlnite. Autorii evidențiază diferențierea dintre riscul obiectiv și riscul subiectiv, apreciind că acestea reprezintă două tipuri opuse de riscuri, conectate însă prin intermediul mai multor variabile. Am întâlnit această abordare și în alte surse: Riscul obiectiv este variația relativă a pierderii reale față de pierderea așteptată, în timp ce riscul subiectiv este incertitudinea bazată pe starea mentală sau starea de spirit a unei persoane (Rejda et al., 2021); „riscurile obiective” sunt riscuri care există în realitate, în timp ce „riscurile subiective” sunt riscuri care se bazează exclusiv pe judecata altor persoane (Health et al.,

2010, p. 22). Suntem de părerea, că, în general, nivelul de risc poate fi evaluat sau analizat obiectiv sau subiectiv, iar manifestarea riscului este un proces obiectiv.

O altă clasificare este prezentată în lucrarea „Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector” (Spikin, 2013). Autorul, analizând un număr mare de surse, la care face referință în lucrarea menționată, a ajuns la concluzia, că următoarea grupare, ar fi una potrivită:

1. *Financiar și nefinanciar*. Consideră, că riscul financiar implică trei elemente: (1) individul sau organizația care este expusă la pierderi, (2) activul sau venitul a cărui distrugere sau pierdere va cauza pierderi financiare și (3) un pericol care poate cauza pierderea.

2. *Dinamic și static*. Conform acestei clasificări, riscul este generat de schimbarea dinamică a mediului economic și depinde atât de evoluția variabilelor externe - economia, concurenții, apartenența la industrie și consumatorii - cât și de deciziile luate intern de către organizație. Spre deosebire de alte categorii de riscuri, riscurile dinamice pot avea efecte benefice asupra societății pe termen lung, deoarece sunt generate de procesele de corectare a alocării ineficiente a resurselor. Spre deosebire de riscurile dinamice, riscurile statice sunt generate de factori relativ stabili, predominant interni sau independenți de evoluțiile mediului concurențial, și nu rezultă din schimbările economice sau de piață.

3. *Sistematic și diversificat*. Sursa riscului sistematic ar fi principalele variabile macroeconomice, cum ar fi tendința generală a economiei (măsurată, de exemplu, prin variația PIB-ului) și tendința ratelor dobânzilor de piață și a inflației (măsurată prin variația indicelui prețurilor de consum). Sursele riscului sistematic sunt, în general, sintetizate într-un singur factor de risc sistematic, denumit risc de piață. În cadrul acestei abordări, riscurile care nu sunt determinate de surse de risc sistematic sunt încadrate în categoria riscurilor diversificabile, întrucât efectele lor pot fi reduse prin diversificare.

4. *Pur și speculativ*. Riscul speculativ este legat de situații care prezintă posibilitatea fie de pierdere, fie de câștig. Conceptul de risc pur este utilizat pentru a desemna acele situații care implică doar șansa de pierdere sau nicio pierdere.

5. *Fundamental și particular*. Diferența dintre riscurile fundamentale și cele particulare s-ar baza pe diferența dintre originea și consecințele pierderilor. Riscurile fundamentale ar fi cauzate în general de fenomene economice, sociale și politice, în timp ce pot rezulta și din evenimente fizice, deci de condiții care nu pot fi controlate de persoanele care suferă pierderea și, din moment ce nu ar fi vina nimănui anume, se consideră că societatea, mai degrabă decât individul, ar avea responsabilitatea de a le gestiona. Riscurile particulare sunt caracterizate prin pierderi determinate de evenimente individuale, care afectează persoane sau organizații în mod izolat, fără impact asupra

unor grupuri mai largi; ele sunt considerate responsabilitatea persoanelor sau entităților afectate și nu constituie o preocupare pentru societate în ansamblu.

6. *Risc esențial și risc neesențial.* Riscul esențial al afacerii ar fi riscul inherent tipului de activitate desfășurată de organizație. Caracteristica principală a acestui tip de risc constă în faptul că nu ar putea fi transferat, fiind necesară gestionarea sa la nivelul entității. În același timp, administrarea eficientă a acestor riscuri ar putea constitui o sursă potențială de venituri sau de randamente așteptate pentru organizație. Riscul neesențial ar fi acel risc la care organizația ar fi expusă ca urmare a desfășurării activităților operaționale.

7. *Operațional și strategic.* Riscurile strategice sunt legate de probleme care ar necesita ca organizațiile să gândească în perspectivă. Gestionarea acestor tipuri de riscuri revine managementului de nivel superior. Riscurile operaționale sunt identificate și gestionate la nivelul managementului de bază (lower level), fiind prezente în funcțiile și activitățile desfășurate zilnic în cadrul organizației.

Clasificarea prezentată abordează riscul din multiple perspective, însă criteriile utilizate nu sunt omogene și aparțin unor cadre conceptuale diferite (managementul riscului, teoria financiară, managementul strategic, asigurări), ceea ce conduce la suprapuneri între anumite categorii și reduce caracterul lor exhaustiv.

Niciuna dintre clasificările riscurilor organizaționale existente în literatura de specialitate nu poate fi considerată atotcuprinzătoare, fiecare reflectând doar anumite perspective și criterii de clasificare. Necesitatea sistematizării conceptului de risc a condus, în literatura de specialitate, la elaborarea unor clasificări care evidențiază principalele categorii de riscuri. Pornind de la acestea, sunt frecvente încercările de a clasifica „submulțimea” riscurilor, care intră în aceste noțiuni generale. De exemplu, Levine și Hoffman propun clasificarea riscurilor operaționale în cinci grupe de bază (Levine et al., 2000):

- 1) riscurile de partener (relationship risks);
- 2) riscurile legate de erorile umane (people risks);
- 3) riscurile tehnologice (technology risks);
- 4) riscurile legate de activele reale (physical risks);
- 5) alte riscuri externe (other external risks).

Din cele menționate mai sus, tragem concluzia, că multitudinea tipurilor de risc și complexitatea acestora face dificilă elaborarea unei clasificări integrale a riscurilor.

Ultima clasificare prezentată evidențiază un tip de risc mai rar întâlnit, care nu este regăsit în celelalte clasificări analizate anterior. Este vorba despre riscurile legate de erorile umane. Acest lucru, în opinia noastră, scoate în evidență importanța pe care o prezintă factorul uman în activitatea unei organizații. Suntem de părerea, că schimbările, care constituie un imperativ al secolului XXI,

fiind la ordinea de zi în fiecare organizație, aduc după sine apariția și evidențierea mai pronunțată a altor tipuri de riscuri, inclusiv și riscurile ce țin de factorul uman. Acestea reprezintă o direcție relativ nouă în cadrul managementului riscurilor afacerii. Resursele umane sunt recunoscute drept o sursă esențială a avantajului competitiv, literatura de specialitate subliniind că „din ce în ce mai mult avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi” (Negru, 2010, p. 17). În pofida acestei recunoașteri, un număr redus de organizații acordă o atenție corespunzătoare acestui aspect, orientându-și obiectivele cu precădere către obținerea rentabilității pe termen scurt și mediu.

Sadgrove (Sadgrove, 2016) identifică șase tipuri de riscuri în cadrul organizațiilor care acoperă ambele categorii, externe și interne. (Fig.1.1.) Aceste riscuri sunt prezentate într-o manieră complexă, analiza detaliată a acestora permițând identificarea și acoperirea majorității situațiilor de risc care pot apărea la nivelul organizației.

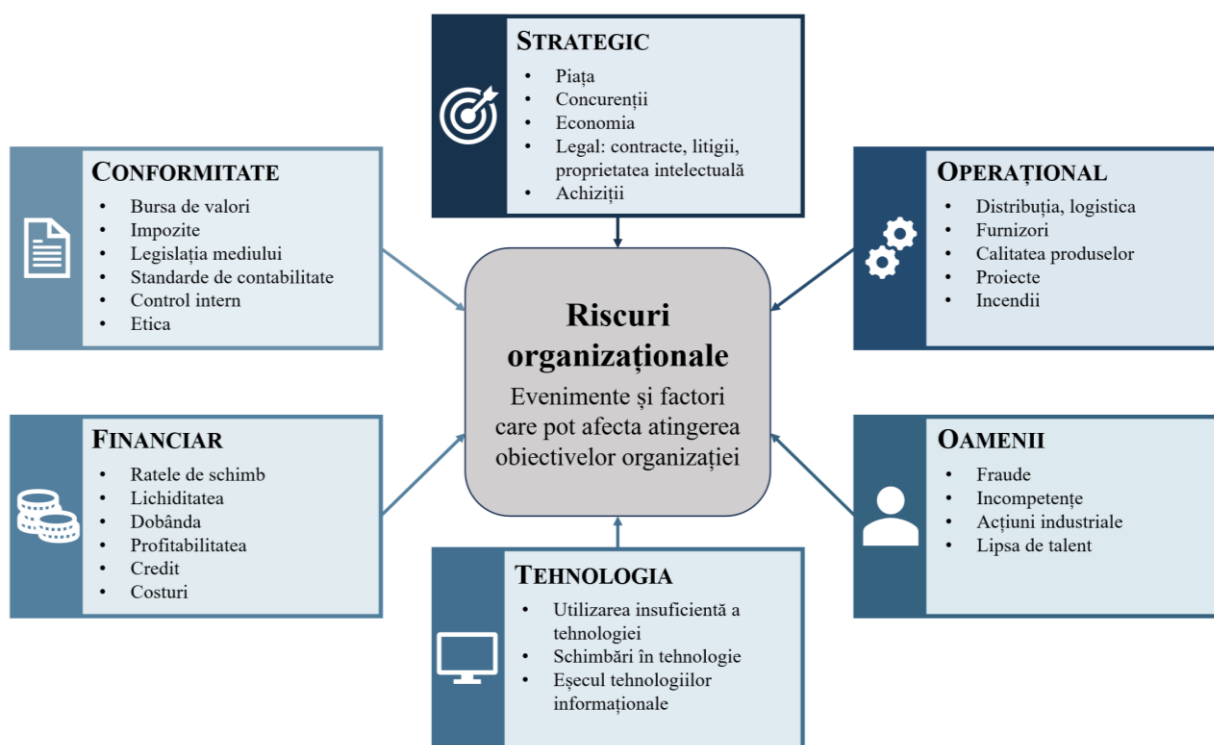


Fig. 1.1. Tipologia riscurilor după Sadgrove

Sursa: elaborată de autor în baza (Sadgrove, 2016, pag.27)

Remarcăm prezența în această clasificare a riscului ce ține de resursele umane, riscul generat de angajații unei organizații. Autorul consideră, că cele mai multe riscuri apar din cauza slăbiciunii umane și, de cele mai multe ori, angajații sunt motivele riscurilor pentru afaceri. Toate persoanele implicate în activitatea organizațională pot cauza probleme într-un fel sau altul. Unele dintre riscurile pe care le-ar putea provoca pot fi minimizate sau gestionate printr-un proces de recrutare mai bun, mai multă instruire sau o motivație mai bună. Riscurile asociate personalului pot fi generate și de lipsa de integritate a angajaților, reflectată în comportamente frauduloase prin care aceștia încearcă în mod deliberat să înșele sistemul.

Potrivit lui Sadgrove, managementul organizațional a fost adesea criticat pentru că nu s-a concentrat suficient asupra problematicii resurselor umane, omițând astfel să ia în considerare factorii de risc asociați componentei umane. Este esențial ca în gestionarea riscului să fie luate în considerare toate riscurile care pot apărea din cauza oamenilor pentru a reduce pierderile care ar putea apărea.

În ultima perioadă apar lucrări, care abordează așa numitele „riscuri de afaceri contemporane” (Amankwah-Amoah et al., 2019), evidențiind unele tipuri de riscuri, care sunt asociate perioadei actuale. Autorii susțin, că astăzi întreprinderile se confruntă cu o serie de noi riscuri, inclusiv atacuri cibernetice și incidente; ritmul accelerat al inovațiilor disruptive și a noilor tehnologii (de exemplu, inteligența artificială, roboții și analiza big data); întreruperea activității, inclusiv perturbarea lanțului de aprovizionare și vulnerabilitatea, și multe altele. Această serie de noi riscuri impune companiilor să regândească instrumentele și strategiile actuale care sunt implementate pentru a monitoriza și gestiona riscurile. Atacurile cibernetice și incidentele au devenit o problemă semnificativă pentru afaceri.

Odată cu începutul secolului XXI, modul în care organizațiile percep și gestionează riscurile a cunoscut transformări profunde, favorizând renașterea domeniului managementului riscului. Atacurile teroriste din 11 septembrie 2001 au provocat o creștere a nivelului de conștientizare cu privire la riscurile anterior ignorate sau subestimate, precum riscul terorist sau riscurile generate de concentrarea excesivă a activelor și operațiunilor. Aceste evenimente au scos în evidență natura complexă, interconectată a riscurilor contemporane și au demonstrat necesitatea unei abordări integrate și sistemice în gestionarea acestora (Segal, 2011).

La scurt timp după aceste atacuri, colapsul unor corporații uriașe precum Enron și WorldCom a arătat, într-un mod dramatic, că nicio organizație nu este prea mare pentru a eșua (Kloman, 2010). Falimentele acestor giganți au adus în prim-plan riscurile asociate neglijenței, abuzurilor și fraudelor interne, subliniind vulnerabilități profunde în sistemele de control și guvernare corporativă. Numeroase organizații au recunoscut necesitatea dezvoltării și implementării unor mecanisme mai robuste de prevenire, identificare și gestionare a fraudei, contribuind la consolidarea practicilor moderne de management al riscului și a responsabilității corporative (Lam, 2014). Având ca reper această perspectivă, riscurile nu mai sunt fenomene izolate sau ușor de anticipat. Devin din ce în ce mai complexe, interdependente și evoluează adesea într-un ritm fără precedent. Abordările tradiționale de gestionare a riscurilor, reactive și fragmentate, nu mai sunt suficiente pentru a răspunde provocărilor actuale. Organizațiile trebuie să adopte strategii proactive, flexibile și integrate, care să le permită să anticipeze, să se adapteze și să reducă eficient expunerile la risc.

Este important să cunoaștem principalele tendințe în materie de risc (Fadun, 2024). Acestea sunt interconectate, multifacetate și apar adesea într-un ritm fără precedent, ceea ce înseamnă că abordările tradiționale de management al riscurilor (reactive și izolate) sunt insuficiente pentru organizații. Companiile trebuie să adopte strategii proactive, dinamice și integrate pentru a anticipa, adapta și atenua eficient riscurile. Înțelegerea tendințelor esențiale din domeniul managementului riscurilor este fundamentală pentru a descifra evoluțiile care influențează modul în care întreprinderile își gestionează riscurile și își proiectează direcțiile viitoare. Această cunoaștere permite companiilor să-și optimizeze performanța, să-și întărească reziliența și să-și asigure sustenabilitatea pe termen lung.

Pentru a rămâne competitive și pentru a anticipa schimbările accelerate, organizațiile trebuie să manifeste vigilență și să înțeleagă tendințele emergente care influențează viitorul managementului riscului. Acele companii care adoptă aceste direcții noi își pot redefini strategiile, valorificând instrumente moderne pentru a-și întări reziliența, a-și proteja activele și a identifica noi oportunități de dezvoltare. Lipsa adaptării poate expune companiile la vulnerabilități neașteptate și la pierderea avantajului competitiv.

Fadun (Fadun, 2024) la finele anului 2024 a lansat discuții privind principalele 20 de tendințe în managementul riscului pentru anul 2025. Specialistul pare să fi anticipat exact aceste tendințe (Anexa 2). Tendințele menționate în domeniul managementul riscului pentru anul 2025 le-am sistematizat și le-am grupat în 4 module importante (Fig.1.2.).

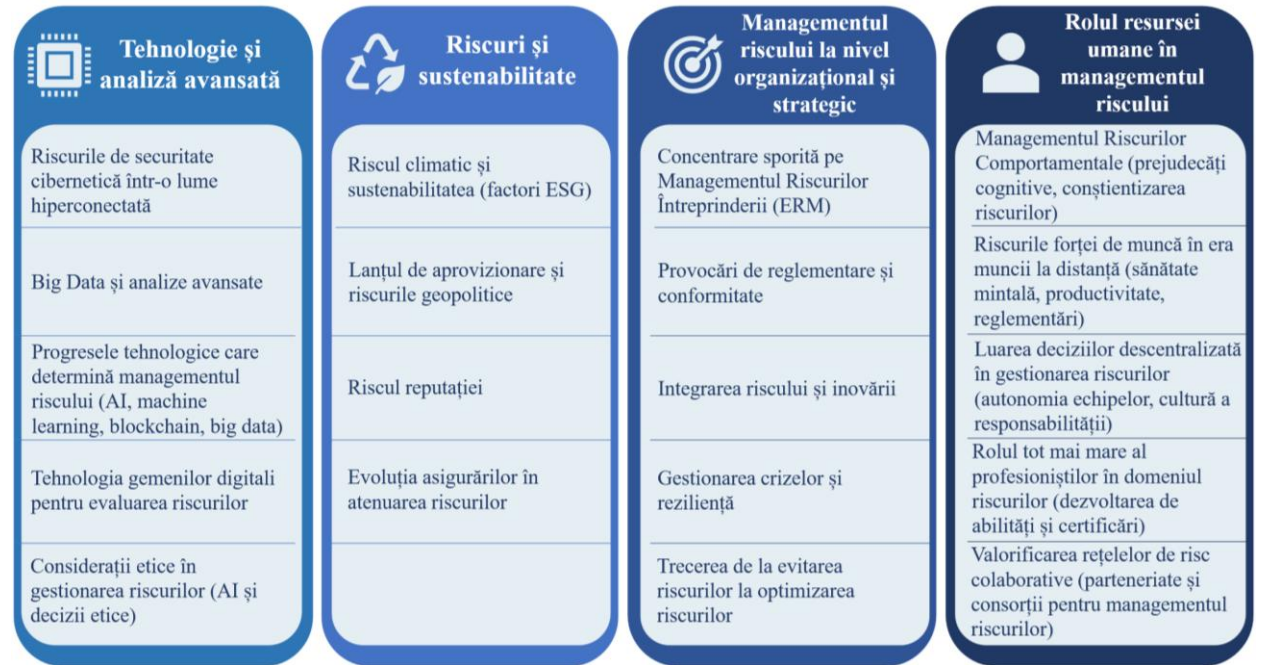


Fig. 1.2. Gruparea principalelor tendințe în materia de managementul riscului pentru anul 2025

Sursă: elaborată de autor în baza (Fadun, 2024)

Pe fondul acestor dinamici evolutive, devenite în anul 2025 provocări semnificative pentru domeniul managementului riscului și menținute ca repere actuale pentru perioadele următoare, am delimitat o direcție distinctă de analiză privind resursa umană, evidențiind rolul acesteia în identificarea, evaluarea, prevenirea și gestionarea riscurilor organizaționale.

În tabelul 1.1. am evidențiat viziunea noastră asupra grupării tendințelor în grupul „Rolul resursei umane în managementul riscului”.

Tabelul 1.1. Rolul resursei umane în managementul riscului luând în considerare tendințele în managementul riscului

Nr. crt.	Tendință în managementul riscului	Rolul resursei umane
1	Managementul riscurilor comportamentale	Resursa umană apare ca sursă de risc pentru companie, deoarece această tendință se concentrează pe angajați (prejudecăți cognitive, cultura de risc), necesitând implicarea activă a resursei umane în promovarea unei culturi de conștientizare și reziliență.
2	Accent pe managementul riscurilor de leadership și guvernanta	Competențele manageriale și leadershipul reprezintă o categorie distinctă de riscuri de personal, deoarece deciziile manageriale, stilul de conducere, comunicarea și cultura organizațională pot genera sau amplifica riscurile organizaționale. În același timp, un leadership eficient contribuie la dezvoltarea culturii riscului, la consolidarea rezilienței organizaționale și la valorificarea oportunităților asociate riscului.
3	Riscurile forței de muncă în era muncii la distanță	Resursa umană apare ca subiect al riscului, și indirect, ca factor de risc. Acesta este direct legat de managementul sănătății mintale, productivității și conformității forței de muncă, introducând noi provocări de supraveghere și suport.
4	Luarea deciziilor descentralizată în gestionarea riscurilor	Resursa umană apare ca factor de decizie, respectiv ca factor de risc pentru companie: delegarea autonomiei către echipe (oamenii), necesitând încredere, formare și responsabilizare la nivelul individual/echipei.
5	Rolul tot mai mare al profesioniștilor în domeniul riscurilor	Resursa umană apare ca forță de muncă specializată: accent pe dezvoltarea profesională, adaptarea abilităților și creșterea cererii pentru experți umani în managementul riscului. Omul este subiectul care, prin expertiza și dezvoltarea sa continuă, acționează ca o barieră sau mecanism de atenuare împotriva factorilor de risc.
6	Valorificarea rețelelor de risc colaborative	Resursa umană apare ca partener. Profesioniștii în risc trebuie să dezvolte și să mențină parteneriate și să participe la consorții pentru a crea strategii comune de atenuare a riscurilor. Resursa umană este, deci, subiectul însărcinat cu managementul riscului. Însă, eșecul omului în îndeplinirea rolului de partener activ și competent ar putea deveni un risc pentru organizație.

Sursa: elaborat de autor

Structura analitică propusă evidențiază resursa umană atât ca posibil factor generator de risc pentru organizație, cât și organizația ca sursă de risc pentru angajați, conturând astfel caracterul reciproc și interdependent al relațiilor de risc existente la nivel organizațional.

1.2. Abordarea riscurilor de personal din perspectiva conținutului și tipologiei acestora

Lumea aflată într-o schimbare permanentă impune astăzi o evaluare serioasă a riscului în domeniul resurselor umane, având în vedere impactul său asupra organizațiilor în ceea ce privește imaginea, reputația și situația financiară, fără a neglija implicațiile juridice și economice. Gestionarea riscurilor asociate resurselor umane oferă oportunitatea de a consolida organizațiile, făcându-le mai agile și mai reziliente într-un mediu tot mai complex. Aceasta ne ajută să anticipăm factorii de risc și, implicit, să creștem atractivitatea și performanța organizațiilor. Marea provocare a managementului riscului de resurse umane pentru liderii de azi și de mâine constă în abordarea tuturor persoanelor care contribuie la activitatea organizației, având în vedere conceptul esențial de ecosistem sau de „întreprindere extinsă”, care depășește limitele unui simplu contract de muncă (Breton-Kueny, 2019).

Riscurile asociate resurselor umane reprezintă o provocare importantă pentru companii și organizații. Consecințele lor pot influența direct buna funcționare, evoluția, reputația și rezultatele financiare ale acestora. Plecările neprevăzute ale angajaților sunt la fel de nocive ca și alte tipuri de riscuri, precum cele financiare, operaționale sau economice.

Teoria capitalului uman (Human Capital Theory), fundamentată de Becker (Becker, 1993) și Schultz (Schultz, 1961), consideră resursele umane drept un capital strategic al organizației, în care investițiile în educație, formare profesională și dezvoltarea competențelor sporesc productivitatea și performanța organizațională. Din perspectiva managementului riscurilor de personal, această teorie evidențiază faptul că insuficiența investițiilor în capitalul uman poate constitui o sursă importantă de risc organizațional, iar investițiile în dezvoltarea competențelor reprezintă un mecanism de diminuare a vulnerabilităților și de consolidare a rezilienței organizației.

Examinarea surselor științifice din domeniu a evidențiat lipsa unei abordări teoretice și metodologice unitare privind definirea și gestionarea riscurilor de personal. Se datorează acest lucru, în opinia noastră, în mare parte faptului că categoria menționată, are la bază natura și esența ființei umane, care este cel mai dificil obiect al managementului, generând în același timp o oarecare nesiguranță la nivel informațional și comportamental.

Resursele umane și gestionarea riscurilor în cadrul organizațiilor nu sunt de obicei afiliate între ele, consideră unii (Sadgrove, 2016). Hinton (Hinton, 2003) subliniază că riscul cheie în cadrul oricărei afaceri este capitalul uman. Presupunerea și încrederea că resursele umane se concentrează pe probleme mai ușoare, în timp ce gestionarea riscurilor se concentrează pe problemele grele încă există. Cu toate acestea, la nivel global, această perspectivă s-a schimbat și ceea ce este mai important, oamenii au început să observe posibili factori de risc asociați resurselor umane.

Analizând mai multe surse la subiectul cercetat am constatat că în literatura de specialitate dedicată studierii riscurilor resursei umane există puține preocupări și chiar interes scăzut în

abordarea acestei problematice. Mai multe studii se referă la subiecte specifice de riscuri de resurse umane, cum ar fi riscuri psihosociale, absenteism, prezenteism, tulburări musculo-scheletice și muncă dificilă (Moraru, 2010), abordând o perspectivă relevantă reprezentată de teoriile riscurilor psihosociale (Cox et al., 2000). Acestea sunt dezvoltate în contextul sănătății ocupaționale și al psihologiei muncii. Teoriile analizează modul în care factorii organizaționali, precum volumul excesiv de muncă, lipsa autonomiei, conflictele de rol, stilul de conducere, insecuritatea locului de muncă și climatul organizațional pot genera stres ocupațional, epuizare profesională (burnout), diminuarea satisfacției în muncă și afectarea sănătății angajaților (Demerouti et al, 2001). Efectele menționate influențează performanța organizațională prin reducerea productivității, creșterea absenteismului și a fluctuației de personal, evidențiind interdependența dintre riscurile suportate de angajați și cele generate pentru organizație. Teoriile menționate (teoria capitalului uman și teoriile psihosociale) fundamentează două perspective complementare asupra riscurilor de personal. Teoria capitalului uman evidențiază impactul resurselor umane asupra performanței și competitivității organizației, iar teoriile riscurilor psihosociale explică efectele mediului organizațional asupra angajaților. Integrarea acestor perspective susține abordarea duală și sistemică propusă în prezenta cercetare, conform căreia resursele umane reprezintă atât un factor generator de risc pentru organizație, cât și un subiect expus diferitelor categorii de riscuri.

Dezvoltarea unei perspective integratoare asupra riscurilor asociate resurselor umane rămâne limitată, literatura de specialitate concentrându-se, în mare măsură, asupra unor dimensiuni distincte ale fenomenului. Această abordare fragmentată reduce nivelul de conștientizare a managerilor cu privire la natura specifică și implicațiile acestor riscuri asupra operațiunilor organizației (Bombiak, 2017) și face dificilă conturarea unei viziuni globale asupra riscurilor de resurse umane (Bencheikh et al., 2019).

Prin prisma acestei analize, propunem depășirea perspectivei focalizate exclusiv asupra riscurilor psihosociale, devenită predominantă în abordările contemporane, care ajunge să monopolizeze atenția în acest domeniu. Există și multe alte subiecte relevante aici, fără a minimaliza importanța celor deja menționate. Gestionarea riscurilor asociate resurselor umane este evidențiată în unele studii prin abordări orientate către calitatea vieții la locul de muncă și creșterea bunăstării angajaților din organizație (Ferrand et al., 2016; Haim et al., 2016). Anumite lucrări subliniază, de asemenea, importanța politicilor de sănătate și prevenție în organizații, implicând o varietate de actori: specialiști, parteneri sociali, precum și decidenți la nivel local și comunitar. Studiile de specialitate atrag atenția asupra provocărilor asociate riscurilor resurselor umane, care rămân insuficient înțelese sau chiar complet neglijate, în special în cadrul proiectelor de reorganizare ori al introducerii unor noi instrumente, metode și medii de lucru. Există opinii, (SABPP, 2014, pag. 9) că un risc în domeniul resurselor umane este orice factor legat de oameni,

cultură sau guvernanta care cauzează incertitudine în mediul de afaceri și care ar putea avea un impact negativ asupra operațiunilor companiei.

Alte studii se referă de asemenea la riscuri subestimate până în prezent (Dufour et al., 2015, Levine et al., 2000), în special în ceea ce privește rolul erorii umane, a ambiționării managerilor pentru o direcție despre care știu că este proastă, că va duce organizația la pierderea acesteia, demotivând angajații și inducând multe plecări.

Menționăm și cercetările care abordează riscurile ce țin de resursele umane prin prisma nerealizării obiectivelor trasate. Malinowski menționează, că riscul de personal „trebuie înțeles ca impactul incertitudinii măsurabile asupra capacității entității de a atinge un anumit obiectiv, precum și în situația abaterii de la implementarea anumitor activități” (Malinowski, 2025, pag.286). Potrivit lui Nevmerzhitskaya (Nevmerzhitskaya, 2021), riscurile asociate resurselor umane se încadrează în categoria riscurilor de muncă, însă dimensiunea lor economică este mai cuprinzătoare decât cea a riscurilor de personal. Riscurile de muncă, autoarea le definește, ca fiind probabilitatea producerii unui eveniment, interconectat cu procesul de muncă și care are consecințe negative.

Managementul riscului de resurse umane este tratat ca subiect distinct doar într-un număr limitat de lucrări științifice. Chiar dacă oamenii au observat posibili factori de risc în raport cu resursele umane, nu s-au făcut cercetări ample pe această temă, precum și literatura menționează cu greu resursele umane în legătură cu riscul. Literatura de specialitate analizează factorii generatori ai riscurilor de personal și modul în care practicile de management al resurselor umane pot contribui la prevenirea și diminuarea acestora. Un număr limitat de studii propun o abordare integrativă, prin analiza concomitentă a managementului riscului și a managementului riscului resurselor umane. Aceste lucrări discută modul în care managementul riscurilor și managementul riscurilor resurselor umane pot fi integrate într-o activitate organizațională ca sisteme, în loc să continue să fie activități separate.

Riscurile asociate resurselor umane fac încă frecvent obiectul unor abordări fragmentate:

- ✓ Parțiale: prin problemele riscurilor psihosociale și ale riscurilor asociate cu gestionarea persoanelor „cheie” și a celor cu potențial ridicat.
- ✓ Locale: prin riscuri operaționale și procese dictate de probleme de mediu, societate și guvernanta.

Chiar dacă potrivit lui Kobi (Kobi, 2012), nu a fost încă găsită o definiție adecvată a termenului de riscuri în domeniul resurselor umane, există opinii, viziuni cu referire la ceea ce ar însemna acest concept. În accepțiunea lui Huang (Huang et al., 2018), riscul de resurse umane desemnează posibilitatea producerii unor pierderi pentru întreprindere, generate de incertitudinile specifice resurselor umane. Riscul de resurse umane este probabilitatea apariției unor evenimente

nefavorabile și amenințări care apar din partea oamenilor ca urmare a luării deciziilor, consideră alții (Kraev et al., 2019).

Literatura de specialitate reflectă o diversitate de definiții ale riscului resurselor umane, acesta fiind descris, în principal, ca o pierdere sau un deficit de venituri, ca probabilitatea abaterii de la rezultatele planificate, ca o amenințare la adresa siguranței sau ca o diminuare a eficienței forței de muncă (Babkin et al., 2023). Aceste abordări ale definiției riscului resursei umane se concentrează pe existența pericolelor și a scenariilor nedorite care vor avea un impact direct sau indirect asupra sustenabilității activităților organizației.

Majoritatea surselor științifice studiate de către noi și menționate în acest capitol abordează resursa umană în contextul riscului organizațional unilateral: fie ca sursă generatoare de risc, fie ca subiect al riscului și nu au fost realizate cercetări pentru a surprinde sau a analiza managementul riscurilor ce țin de resursele umane în ansamblu. Unele excepții pe care le-am identificat se referă, de exemplu, la lucrările lui Ackermann (Ackermann, 1999), care este unul dintre primii ce a formulat o abordare cuprinzătoare în ce privește resursele umane, pe de o parte, și managementul resurselor umane, pe de altă parte, ca cauze potențiale ale posibilelor riscuri pentru o companie, ambele fiind afectate de efectele riscului în sine. Această abordare are ca rezultat patru domenii de analiză: riscuri pentru personal, riscuri cauzate de personal, riscuri pentru managementul resurselor umane și riscuri cauzate de practicile de management al resurselor umane. Având în vedere că factorul uman mediază toate aspectele relațiilor economice într-o organizație, putem afirma, că acestea sunt complexe și prezente în toate domeniile de activitate ale organizației.

Referindu-ne la riscurile de personal avem în vedere atât acele riscuri (evenimente) care afectează personalul (resursa umană apare ca subiect al riscului), cât și riscurile a căror cauză (sursă) este personalul. Ambele grupuri de riscuri, menționate mai sus, sunt complexe și afectează întreaga activitate a organizației. Pentru a avea o claritate privind conceptele cu care vom opera în continuare, în baza studierii și sistematizării multiplelor surse privind esența riscului de personal, propunem viziunea proprie, prin care definim *riscul de personal (risc asociat cu personalul) prin probabilitatea ca, în procesul de muncă, resursa umană, prin comportamente, competențe, decizii sau prin interacțiunea cu mediul intern și extern, să genereze situații cu impact negativ sau pozitiv asupra performanței și obiectivelor organizaționale, în timp ce aceleași resurse umane pot deveni, simultan, subiect al riscului, fiind expuse la diverse condiții nefavorabile, procese sau schimbări care le afectează securitatea, motivația, dezvoltarea, dar care pot crea totodată și oportunități de creștere, adaptare și inovare.*

Această definiție rezultă din abordarea pe care am adoptat-o în prezenta cercetare cu privire la rolul resursei umane în sistemul de riscuri al organizației, evidențiind ambele ipostaze în care se află resursa umană, în acest sens. Definiția propusă accentuează faptul că riscul de personal

reprezintă un fenomen sistemic, care include atât riscurile generate de competențele, comportamentele și deciziile personalului, cât și riscurile care afectează capacitatea organizației de a atrage, menține, dezvolta și proteja această resursă strategică. Definiția recunoaște nu doar efectele negative, ci și pe cele pozitive ale riscului.

Pentru asigurarea consecvenței terminologice, sintagmele „risc de personal” și „risc de resurse umane” sunt utilizate în prezenta teză ca echivalente conceptuale, desemnând ansamblul riscurilor asociate factorului uman în organizație. Acestea includ, așa cum am menționat mai sus, atât riscurile în care personalul constituie sursa, reprezentând generatorul riscului pentru organizație, cât și riscurile în care personalul reprezintă subiectul expus efectelor unor factori de risc interni sau externi.

Fiecare dintre grupurile prezentate conține clasificări specifice privind riscurile de personal. Alegerea mijloacelor specifice de identificare și clasificare a riscurilor de personal depinde de specificul activității organizației și de mediul în care aceasta operează. Identificarea corectă a riscurilor din această categorie permite organizației să stabilească cele mai eficiente măsuri pentru diminuarea acestora în cadrul sistemului de management al riscurilor. Această sarcină capătă cea mai mare relevanță în companiile mari, pentru care personalul este o resursă cheie.

Studiul nostru arată o mare varietate de categorii de riscuri de resurse umane (Scarlat, 2019). Dacă anumite sectoare consideră mai întâi acest risc ca o categorie transversală sau prin probleme de reglementare (siguranța la locul de muncă), observăm că subiectul managementului riscului în domeniul resurselor umane rămâne o dificultate atunci când este vorba de identificare.

Am identificat câteva cercetări în acest domeniu la savanți din Federația Rusă. Clasificarea riscurilor de personal propusă de Mitrofanova (Mitrofanova, 2013, p. 13) evidențiază principalele categorii de riscuri asociate factorului uman. La baza clasificării acestor riscuri se află subsistemele sistemului de management al organizației. Autorul evidențiază, în acest context: riscuri asociate cu planificarea și marketingul personalului, angajarea și evidența personalului; riscuri care decurg din relațiile de muncă; riscurile ce țin de condițiile de muncă și protecția muncii, motivația personalului, formarea și dezvoltarea personalului; riscurile dezvoltării sociale a personalului; riscurile unei structuri organizaționale ineficiente; riscurile suportului juridic și informațional. Mitrofanova propune o clasificare detaliată a riscurilor de personal, fundamentată pe diferitele surse care determină apariția acestora, clasificare prezentată în aceeași lucrare (Anexa 3). Cu adevărat, abordarea este una foarte complexă, dar în opinia noastră, nu oferă o claritate asupra riscurilor de personal. Autorul le numește risc de personal, de fapt, majoritatea dintre aceste criterii de clasificare sunt valabile și pentru riscuri în general.

Având în vedere complexitatea domeniului analizat, apreciem că clasificarea riscurilor de personal este necesară, deoarece aceasta presupune divizarea riscurilor menționate în grupuri după

anumite criterii, care permite să găsim locul fiecărui risc în ansamblul riscurilor și creează oportunități potențiale pentru alegerea celor mai eficiente metode și tehnici adecvate de gestionare a acestora.

Un colectiv de savanți din Federația Rusă, inclusiv și Mitrofanova (Mitrofanova et al., 2017) într-o altă lucrare științifică divizează riscurile de resurse umane în două categorii: riscurile ce țin de caracteristicile individuale ale angajatului și riscurile asociate cu gestiunea personalului. Autorii sunt de părere, că riscurile din prima categorie apar din cauza calităților profesionale, de afaceri și personale ale angajaților întreprinderii.

O altă categorie o reprezintă riscurile asociate caracteristicilor individuale ale angajatului, care pot fi grupate în: riscuri biologice (vârstă, nivel de sănătate, trăsături psihofiziologice, abilități); riscuri socio-psihologice (demotivare, accentuare a caracterului, loialitate, roluri sociale, conflicte interpersonale); riscuri morale (credințe, valori, norme, cultură); riscuri intelectuale (nivel de inteligență, educație); riscuri economice (creativitate, potențial profesional, competențe, calificări, capacitate de muncă, experiență de muncă); riscuri de încredere (neprevvedere, neglijență, teama de șantaj, înrăutățire bruscă sau îmbunătățirea poziției financiare, statutul social, vanitatea, dorința de a păstra o poziție, dependența de ceva sau de oricine, intrigă, cerc de compromisuri de comunicare, datorii mari, sugestibilitate ușoară, credulitate, minciună, având antecedente penale, lăcomie, tact, vindecare, simplitate, instabilitate la stres, singurătate, secret).

Această clasificare o considerăm importantă, deoarece delimitează originea imediată a riscului: individul sau sistemul de management al resurselor umane.

Găsim preocupări de clasificare a diferitor tipuri de riscuri de personal și la cercetătorii francezi. Bencheikh prezintă, astfel, o clasificare complexă a riscurilor de personal, luând în considerare cauzele care se află la baza apariției acestor riscuri, consecințele pentru întreprindere, și modalitățile de gestionare a riscurilor (Anexa 4). Această clasificare vine ca rezultat al realizării unui sondaj, organizat în anul 2015. Ca tipuri de riscuri sunt menționate atât riscuri, ale căror sursă este resursa umană, cât și riscuri ale angajaților ce activează în cadrul organizației. Studiind clasificarea putem face concluzia, că în unele situații este foarte dificil de efectuat această diferențiere. Un exemplu relevant în susținerea celor prezentate anterior îl reprezintă categoria de risc de personal denumită de autori „Deficiențe în bunăstarea/motivarea la locul de muncă” (Bencheikh et al., 2019, pag.69). Acest tip de risc, pe de o parte, afectează emoțional angajații, astfel încât manifestările sunt foarte grave pentru aceștia, cum ar fi, epuizare profesională, stres. Consecințele acestei situații de risc se resimt și la nivel organizațional, prin absenteism nemotivat, demotivarea angajaților și părăsirea organizației de către personal. Toate acestea implică cheltuieli suplimentare pentru companie și influențează negativ asupra profitabilității organizației, iar în unele cazuri poate aduce daune prestigiului acesteia.

O altă grupare a riscurilor de personal, foarte des citată, este cea a lui Kobi (Kobi, 2002), care împarte riscurile de personal în patru domenii principale. Potrivit autorului, acestea nu sunt exhaustive, dar acoperă cele mai relevante riscuri din experiența practică în domeniul resurselor umane.

✓ *Riscuri de asigurare a personalului performant.* Se referă la dificultățile legate de atragerea, identificarea și asigurarea personalului cu competențele și potențialul necesare organizației.

✓ *Riscuri de retenție a personalului.* Vizează pierderea angajaților cu performanțe ridicate și dificultățile organizației de a-i fideliza și menține pe termen lung.

✓ *Riscuri de competență și adaptabilitate.* Reflectă neconcordanța dintre competențele angajaților și cerințele postului, precum și dificultățile de dezvoltare și adaptare la schimbările organizaționale.

✓ *Riscuri de performanță și motivare.* Includ diminuarea performanței profesionale ca urmare a demotivării, epuizării profesionale, scăderii implicării sau altor factori care afectează eficiența activității.

Se poate aprecia că această grupare reprezintă, mai degrabă, o tipologie a principalelor vulnerabilități ale capitalului uman. Ea pune accent aproape exclusiv pe angajații cu performanțe ridicate și pe gestionarea talentelor.

Abordarea mai amplă a lui Kobi (Kobi, 2012) adaugă următoarele riscuri la cele menționate mai sus:

✓ *Riscuri de leadership:* Managerii nu conduc în mod adecvat în ceea ce privește situația, persoanele pe care le conduc sau misiunea companiei.

✓ *Riscuri de management al resurselor umane:* Managementul resurselor umane în sine reprezintă un factor de risc prin, de exemplu, instrumente și sisteme nepotrivite, lipsa de aliniere cu strategia corporativă sau modele de rol neclare în managementul resurselor umane.

✓ *Riscuri de integritate:* Angajații se pot comporta fără integritate, de exemplu, atunci când manipulează informații confidențiale sau lucrează cu fonduri încredințate.

Considerăm, că clasificarea realizată de Kobi, cu completările ulterioare reflectă nu doar viziunea autorului, ci și starea lucrurilor în perioada în care a realizat aceste formulări. Pe de o parte, această clasificare (dacă o luăm ca o clasificare completată) oferă un punct de pornire util, prin includerea elementelor, ce reflectă preocupări reale și frecvente în organizații, ceea ce facilitează identificarea acestora pentru practicieni, include atât riscuri legate de atitudini (motivare), cât și riscuri structurale, dar totodată, această clasificare abordează aproape exclusiv personalul ca *sursă* de risc pentru organizație și foarte puțin personalul ca *subiect* al riscului.

Pentru fundamentarea tezei de doctorat a fost analizată o bibliografie amplă și reprezentativă, care reunește diferite abordări privind riscurile de personal, dezvoltate atât în

literatura internațională, cât și de cercetătorii din România. Menționăm cercetarea „Managementul riscului în formarea resursei umane”, realizată de Rotărescu (Rotărescu, 2011), în care autorul expune părerea, că managementul riscului în formarea resursei umane trebuie să fie implicat nemijlocit în aplicarea riguroasă a principiilor și tehnicilor specifice de identificare, analiză, evaluare și, în mod deosebit, a strategiilor de gestionare a riscurilor, ca răspuns la provocările mediului organizațional guvernat de incertitudine și risc. Cercetarea în cauză se referă, mai cu seamă la diagnosticarea și evaluarea formării continue a resursei umane din domeniul polițienesc. Alt aspect cercetat este cel al managementului integrat calitate-risc al resurselor umane (Negru, 2010). Autorul abordează aspecte privind rolul dublu al resurselor umane în managementul riscului, și anume acela de sursă de risc, dar și de element cheie în identificarea și tratamentul riscului. În lucrarea menționată se consideră, că oamenii sunt surse de risc în sensul în care „poate exista o lipsă a resurselor umane necesare organizației, în ceea ce privește pregătirea, competența sau disponibilitatea acestora. Executarea muncii într-un mod neglijent, refuzul angajaților de a-și asuma responsabilități suplimentare sau părăsirea organizației la scurt timp după efectuarea unui program de training, etc.” (Negru, 2010, pag.27). Resursele umane reprezintă cel mai valoros activ al unei organizații și au un rol determinant în managementul riscului, capacitatea lor de a utiliza creativitatea și experiența contribuind la identificarea și soluționarea situațiilor neprevăzute. Autorul prezintă și o clasificare a riscurilor de personal în funcție de etapele în relația cu angajații.

O altă abordare/clasificare a riscurilor de personal o vedem în Fig. 1.3. (Becker et al., 2016). Această clasificare, în opinia noastră, integrează atât unele tipuri de risc cu referire la resursele umane cât și unii factori, care au influență asupra acestora.

Primul tip de risc menționat se referă la sănătatea și siguranța angajaților. Luând în considerare, că resursele umane reprezintă cel mai important și valoros capital al organizației, se pare logic că primul (cel mai important) tip de risc se referă la acei potențiali factori, care ar putea opri activitatea acestora. Al doilea factor de risc de resurse umane, menționat de autori, este productivitatea. Autorii sunt de părerea, că riscurile pentru productivitate, deși aparent sunt direct legate de resursele umane au un impact evident asupra riscurilor organizației în întregime.

Printre riscurile asociate resurselor umane se numără și prezenteismul, fenomen care presupune prezența angajaților la locul de muncă, în ciuda problemelor de sănătate, cu efecte negative asupra productivității. Potrivit Brotheridge (Brotheridge, 2003), fluctuația angajaților, sănătatea și siguranța acestora, precum și modificările organizaționale ineficiente pot avea, de asemenea, un efect negativ asupra productivității.

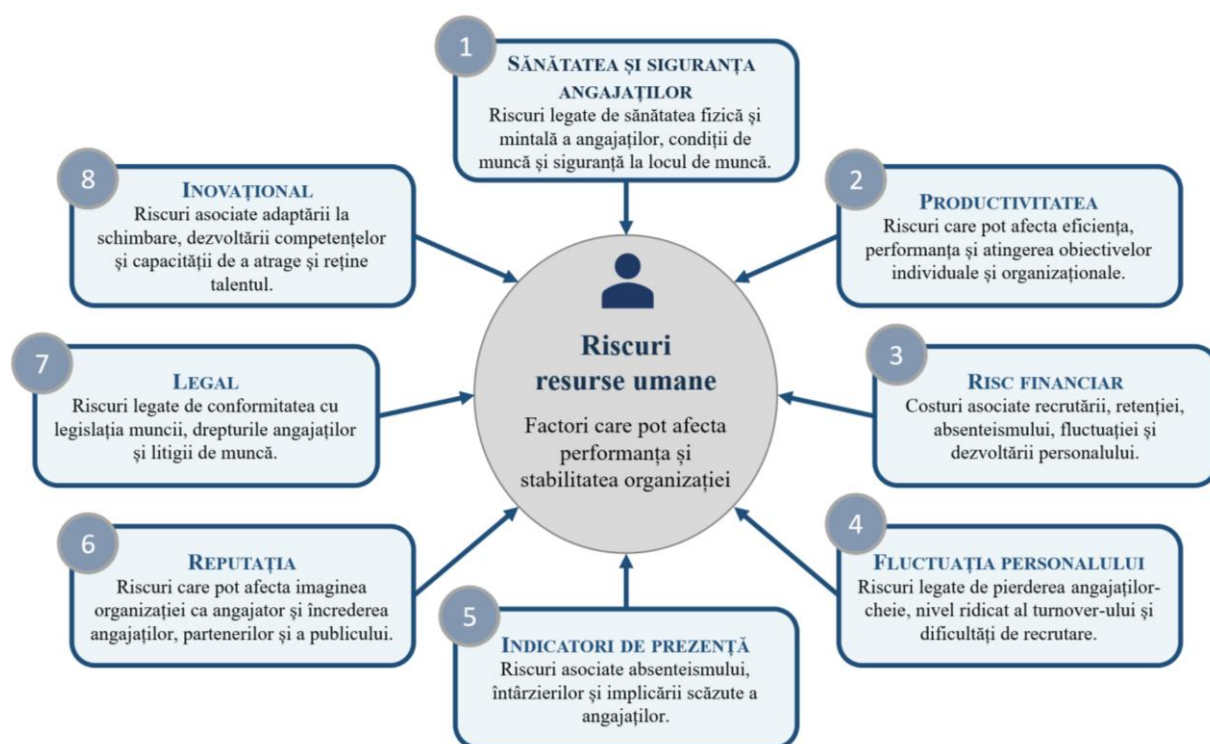


Fig. 1.3. Clasificarea riscurilor resurselor umane în viziunea Becker și Smidt, 2016

Sursă: elaborată de autor (după Becker et al., 2016)

Performanța redusă a resurselor umane influențează negativ productivitatea organizației, limitând eficiența proceselor organizaționale și amplificând riscul unui eșec organizațional.

Al treilea tip de risc de resurse umane, menționate, sunt riscurile financiare. Principalul motiv pentru eșecurile financiare este factorul uman și abilitățile acestora (Leaver et al., 2016). Edmans (Edmans, 2012) însă, consideră că problemele specifice legate de angajați și satisfacția lor în muncă au un impact direct asupra performanței financiare a organizațiilor.

Al patrulea tip de risc de resurse umane, enunțat de autori, este fluctuația forței de muncă. Acest posibil risc poate avea un impact negativ asupra stabilității și dezvoltării unei organizații (Wang et al., 2011). Există mai mulți factori, care pot afecta fluctuația, de exemplu, motive psihologice, organizaționale, personale etc. Riscul fluctuației se manifestă în două moduri, fiind determinat de angajații care au plecat deja din organizație și cei care intenționează să plece (Katsikea et al., 2015). Boockmann și Steffes (Boockmann et al., 2010) menționează că, atunci când angajații simt lipsa de oportunități în cadrul organizațiilor, în special în ceea ce privește formarea și creșterea, este mai probabil că ei vor pleca din organizație. Fluctuația forței de muncă este, așadar, un factor de risc considerabil, deoarece, dacă angajații pleacă, ar putea cauza chiar și oprirea activității organizației.

Al cincilea risc de resurse umane îl reprezintă indicatorii de prezență. Acest risc de resurse umane sugerează că, prin vizualizarea modelului de prezență a angajaților, este posibilă identificarea riscurilor organizaționale potențiale. Battisti (Battisti et al., 2013) afirmă că

absenteismul, prezenteismul și angajarea temporară pot avea impact negativ asupra productivității organizaționale. Atât absenteismul cât și prezenteismul prezintă un risc cauzat de angajați și au un efect negativ asupra activității organizaționale.

Al șaselea risc de resurse umane este reputația. Reputația poate avea un impact pozitiv sau negativ asupra unei organizații. O reputație este modul în care o percep stakeholderii. Riscurile reputaționale pot fi riscuri etice, dar în viziunea Beatty (Beatty et al., 2003) sistemele de salarizare și recompensele pentru angajați sunt cei mai mari factori de risc etic. Pentru a reduce riscul reputațional, trebuie de asigurat sisteme de gestionare și comunicare eficiente, reducerea impactului negativ al comportamentului etic al unei organizații. Reducerea riscului de comportament etic are ca rezultat un risc mai mic de daune reputaționale.

Al șaptelea risc de resurse umane este riscul legal. Pentru ca o organizație să funcționeze corect și în conformitate cu legislația, aceasta trebuie să aibă anumite cerințe legale care se aplică gestionării resurselor umane. Hărțuirea sexuală, de exemplu, este o problemă cu care trebuie să se ocupe o organizație, atât în conformitate cu legea, cât și în funcție de gravitatea hărțuirii (Elkins et al., 2008). Modul în care o organizație gestionează astfel de probleme poate afecta răspunderea sa, consecința fiind scăderea satisfacției în muncă a angajaților, ceea ce va afecta negativ activitatea organizației și performanțele sale financiare.

Al optulea tip risc de resurse umane menționat de Becker și Smidt (Becker et al., 2016) este inovația. Resursele umane au impact asupra capacității inovatoare a unei organizații, dar inovația este foarte importantă pentru organizațiile, care acceptă și sunt permanent în schimbare. Dezvoltarea inovației se bazează foarte mult atât pe managementul strategic al resurselor umane, cât și pe atractivitatea pieței. Studiile de specialitate sugerează că mobilitatea sporită a forței de muncă are un impact negativ asupra capacității de inovare a organizațiilor și pune în pericol implementarea inovațiilor (Ballinger et al., 2011).

Din punctul nostru de vedere, această clasificare evidențiază principalele domenii în care se manifestă sau asupra cărora se răsfrâng efectele riscurilor de personal. Cu toate acestea, criteriul de clasificare nu este unitar, întrucât sunt reunite tipuri de riscuri (de exemplu, fluctuația personalului sau riscul legal), indicatori ai manifestării riscului (indicatorii de prezență) și domenii afectate de producerea acestuia (productivitatea, performanța financiară, reputația sau inovarea). Clasificarea prezintă un caracter predominant descriptiv, în detrimentul unui conceptual, ceea ce nu permite delimitarea clară a categoriilor de riscuri de personal. Acest lucru confirmă încă o dată în plus necesitatea unei clasificări bazate pe un criteriu unic.

Problema clasificării riscurilor de personal nu este una pur teoretică, ci are o importanță deosebită din punct de vedere a identificării și gestionării acestor riscuri. Abordarea expusă de un grup

de cercetători (Huang et al., 2018, pag.17), presupune divizarea riscurilor în câteva grupuri, care, în opinia autorilor, permite o identificare mai exactă a tipului de risc.

Autorii propun următoarea clasificare a riscurilor de resurse umane:

1. Din *perspectiva întregului proces de gestionare a resurselor umane*. Se disting riscuri ce țin de recrutarea angajaților; riscul de utilizare a resurselor umane; riscul de pierdere a resurselor umane (de ex. plecarea unor persoane-cheie, care vor divulga secretele corporative).

2. În funcție de *riscul vătămărilor personale*. Boala, moartea subită, dizabilitatea etc., aceste riscuri sunt cunoscute sub denumirea de risc de vătămare corporală, în timp ce alte tipuri de risc pentru resursele umane, care nu implică vătămare corporală, sunt cunoscute ca fiind riscul pierderii talentului, de exemplu. Riscul personal include decesul, handicapul fizic, pensionarea în vârstă și șomajul. Aceste tipuri de existență obiectivă a riscului de personal au consecințe grave, atât pentru persoane (de ordin financiar și fizic), provocând chiar pierderea oamenilor, cât și pentru organizație, prin cheltuieli suplimentare pe care trebuie să le suporte organizația și, în deosebi, prin pierderea unor angajați valoroși.

3. În funcție de *motivația pentru resursele umane*. Același risc poate avea la bază diferite motivații. Riscul cu persoanele, care urmăresc și își ating obiectivele meschine, neglijând obiectivele organizaționale se numește risc moral sau risc intenționat. Există un alt tip de risc, care este cauzat de capabilitatea sau neglijența personalului, care ascunde riscul de a numi personal necalificat pentru locuri de muncă, care necesită calificare înaltă. Acest risc autorii îl numesc risc de competență și risc neintenționat. Desigur, dacă persoana care a făcut recrutarea a deținut informația despre lipsa calificării necesare, dar având unele interese personale a angajat persoana, acest tip de risc se atribuie riscului moral sau intenționat.

4. Conform *funcțiilor întreprinderii*. Autorul propune clasificarea riscurilor asociate resurselor umane în funcție de sistemul organizațional în care acestea apar, distingând riscuri specifice sistemului tehnic, financiar, de producție și de marketing. Această clasificare urmărește identificarea particularităților fiecărei categorii de risc și fundamentarea măsurilor corespunzătoare de gestionare.

Clasificarea prezentată confirmă o dată în plus complexitatea riscurilor de personal, dar și dificultatea de a diviza riscurile care afectează doar angajații, de riscurile organizației. Ele sunt interdependente și se influențează reciproc.

Savanții din Federația Rusă (Kraev et al., 2019, Zubareva, 2013; Tselyutina et al., 2019) privesc riscurile de personal puțin sub alt unghi de vedere, având la bază etapele generale prin care trece un angajat în organizație, de aceea tipologia pe care o prezintă ei diferă de cele prezentate anterior și include:

1. Riscuri la etapa de demarare a activității angajaților în cadrul companiei (la intrarea în organizație). Acest tip de risc, autorii îl atribuie momentului angajării angajaților. În multe organizații, procedura de selectare a candidaților nu presupune și verificarea respectării de către candidat a normelor sociale, standardelor corporative și nu stabilește gradul de stabilitate psihologică a acestuia, ceea ce înseamnă că există riscul de acțiuni negative din partea angajaților în raport cu compania, adesea neintenționate.

2. Riscuri la etapa de activitate a angajaților. Un caz special este acela când o organizație devine „creatoare de talente” și pregătește specialiști calificați pentru proprii concurenți. Cauza a unei astfel de situații poate fi faptul că organizația nu dispune de sisteme suficient de bine adaptate și motivante pentru activitățile curente ale organizației, este insuficientă activitatea ce ține de pregătirea și planificarea carierei angajaților.

3. Riscul la etapa concedierii angajaților (la ieșirea din organizație). Procedura de concediere a angajaților este prevăzută în Codul Muncii, însă, nerespectarea cerințelor formale poate duce la nemulțumiri din partea angajaților și, ca urmare, la pierderi de reputație și financiare.

Suntem de acord, că riscurile de personal există la toate etapele activității angajatului în cadrul companiei. Mai mult ca atât, acestea sunt diferite, au diferite surse de proveniență și diferit impact asupra vieții organizației, și, respectiv, gestionarea acestora de asemenea va fi diferită. Considerăm utilă clasificarea pentru organizarea proceselor de management al resurselor umane, dar mai puțin potrivită pentru fundamentarea unei tipologii a riscurilor de personal, deoarece clasifică riscurile după momentul manifestării, și nu după natura, sursa sau mecanismul lor de producere.

Considerăm important să menționăm, că economia digitală a adus noi riscuri în domeniul resurselor umane: încălcări ale securității cibernetice, scurgeri de date, programe malware, coluziune cu fraudatori, informații false, falsificarea datelor cu caracter personal, inclusiv pe rețelele sociale etc. (Cunningham et al., 2018). Având în vedere cele de mai sus, merită menționat studiul care discută utilizarea platformelor informaționale pentru reducerea riscurilor în managementul resurselor umane (Veres et al., 2020).

O preocupare de seamă în cadrul cercetării a constituit-o analiza contextului intern și extern al organizației, identificarea și stabilirea zonelor și factorilor de risc asociați resursei umane, evidențiați într-o abordare holistică.

Principalii factori, care contribuie la apariția riscurilor de personal, mai des sunt divizați în două grupe mari (Kopeikin, 2004, pag.112):

1. Factorii interni care determină condițiile de apariție a riscurilor. Aceștia pot fi gestionați, adică depind de managementul întreprinderii și, indirect, de factorii externi. Ei sunt cauzați de activitățile și procesele ce au loc în întreprindere și pot afecta rezultatele afacerii. Cei mai semnificativi

sunt: deficiențele în calitatea planificării și luării deciziilor, respectarea tehnologiei, organizarea muncii și lucrul cu personalul, politica financiară a întreprinderi, disciplina și multe altele.

2. Factorii externi care determină gradul de risc. Ei nu pot fi gestionați, adică nu depind de managementul organizației, dar determină politica de personal a întreprinderii. Categoria respectivă de riscuri reflectă schimbările intervenite în mediul extern al organizației, cu potențial de a genera prejudicii sau de a afecta desfășurarea activităților organizaționale.

Cercetările în domeniul riscurilor de personal sunt axate, în prezent, în principal pe analiza riscurilor care apar în diferite domenii ale organizației și foarte puțină atenție este acordată posibilității prevenirii riscurilor de personal, precum și eliminării consecințelor acestora. Abordarea predominantă în organizații constă în prevenirea acestei probleme prin atragerea și selecția personalului adecvat, mai degrabă decât în gestionarea consecințelor sale.

O altă clasificare a riscurilor în general (menționat în subcapitolul 1.1.), inclusiv și a riscurilor de personal, distinge între riscurile *pure* și riscurile *speculative*. În categoria riscurilor pure se încadrează majoritatea riscurilor asociate resurselor umane, precum accidentele de muncă, îmbolnăvirile profesionale, epuizarea profesională (burnout), absenteismul sau fluctuația nedorită a personalului, care generează efecte nefavorabile atât pentru angajat, cât și pentru organizație. Riscurile speculative sunt asociate unor decizii sau acțiuni care pot conduce atât la rezultate favorabile, cât și nefavorabile, în funcție de context și de modul de implementare. În domeniul managementului resurselor umane, caracter speculativ pot avea anumite decizii manageriale privind recrutarea unor specialiști-cheie, reorganizarea structurilor organizaționale, modificarea sistemului de motivare și recompensare, introducerea unor practici inovatoare de management al resurselor umane sau investițiile în formarea și dezvoltarea profesională. Astfel de decizii presupun asumarea unui anumit nivel de risc, însă pot genera atât creșterea performanței și competitivității organizației, cât și efecte nefavorabile atunci când implementarea lor este inadecvată sau contextul organizațional este nefavorabil.

Caracterul riscurilor diferă în funcție de natura acestora. Riscurile care afectează direct personalul sunt, în cea mai mare parte, riscuri pure, în timp ce o parte dintre deciziile și intervențiile manageriale din domeniul resurselor umane au caracter speculativ, deoarece pot produce atât efecte negative, cât și efecte pozitive asupra angajaților și performanței organizației.

O altă direcție de abordare a riscurilor de personal în literatura științifică privind managementul resurselor umane și comportamentul organizațional evidențiază faptul că efectele fenomenelor organizaționale nu se manifestă exclusiv la nivel individual sau organizațional, ci și la nivelul echipelor de lucru. Echipa reprezintă veriga de legătură dintre individ și organizație, prin intermediul căreia comportamentele individuale influențează procesele organizaționale și rezultatele colective. Conflictele interpersonale, deficiențele de comunicare, lipsa încrederii, nivelul

reduc al colaborării, leadershipul inefficient și distribuirea necorespunzătoare a rolurilor se numără printre riscurile de personal care afectează mai întâi performanța echipei, iar ulterior performanța organizațională.

Analiza riscurilor de personal evidențiază rolul echipei ca nivel distinct de manifestare și propagare a acestora, poziționat între nivelul individual și cel organizațional. Gestionarea eficientă a riscurilor la nivelul echipei contribuie la diminuarea efectelor negative asupra organizației, la consolidarea colaborării și a coeziunii colectivului, precum și la valorificarea potențialului capitalului uman.

Literatura consacrată managementului riscurilor nu dezvoltă în mod explicit această perspectivă, însă abordarea este susținută de cercetările din domeniul teoriei organizaționale și al comportamentului organizațional. Kozlowski și Klein (Kozlowski et al., 2000), în lucrarea „*A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes*”, argumentează că procesele organizaționale trebuie analizate la nivel individual (micro), de grup (echipă) și organizațional (macro), evidențiind interdependențele dintre aceste niveluri. Pornind de la această abordare multilevel, în cadrul prezentei cercetări nivelul grupului (echipei) este tratat ca nivel mezo, întrucât acesta reprezintă nivelul intermediar dintre individ și organizație și constituie spațiul în care numeroase riscuri de personal se manifestă și se propagă.

Având în vedere necesitatea asigurării coerenței dintre cadrul conceptual și recomandările practice formulate în cercetare, propunem completarea clasificării riscurilor de personal și din perspectiva nivelului de manifestare al acestora, după cum urmează:

- ✓ nivel micro – riscuri care se manifestă la nivel individual și afectează angajatul;
- ✓ nivel mezo – riscuri care se manifestă la nivelul echipei și influențează colaborarea, coordonarea și performanța colectivă;
- ✓ nivel macro – riscuri care se manifestă la nivel organizațional și afectează performanța, competitivitatea și sustenabilitatea organizației.

Examinarea literaturii de specialitate evidențiază faptul că problematica riscurilor asociate personalului rămâne insuficient clarificată din punct de vedere conceptual. O dificultate majoră este reprezentată de lipsa unei terminologii unitare, generată atât de diversitatea abordărilor privind definirea și conținutul acestui concept, cât și de particularitățile traducerii lucrărilor din alte limbi. Această lipsă de uniformitate terminologică se reflectă în utilizarea unor sintagme precum „risc de personal”, „risc al forței de muncă”, „risc asociat personalului” și altele similar. Având în vedere caracterul complex al acestor riscuri, propunem utilizarea sintagmelor „risc de personal” (risc asociat personalului) și „risc de resurse umane” ca echivalente conceptuale, în acord cu argumentele prezentate anterior.

Aceste riscuri includ două categorii mari:

- *Riscuri la care este supus angajatul în organizație (resursa umană ca subiect al riscului)*, care include acele riscuri la care este supus angajatul, activând în cadrul organizației. Sunt riscurile care afectează personalul ca subiect. Aceste riscuri sunt determinate de mai mulți factori atât de ordin intern, cât și de ordin extern, precum, condițiile de muncă, relațiile în colectiv, securitatea muncii, siguranța la locul muncii ș.a. În accepțiunea prezentei cercetări, resursa umană constituie subiect al riscului în situațiile în care angajații sunt expuși riscurilor generate de activitățile organizației, de mediul de lucru sau de factori externi, cu efecte potențiale asupra sănătății, securității, performanței și bunăstării lor.

- *Riscuri generate de personal*, care include acele riscuri pe care le provoacă personalul (a cărei sursă este personalul), activând în cadrul organizației. Definiția pe care o înaintăm în acest sens, prevede: *resursa umană, abordată ca sursă de risc, reprezintă situația în care comportamentele, acțiunile, deciziile sau omisiunile angajaților pot genera, amplifica sau declanșa riscuri ce afectează procesele, obiectivele ori integritatea organizației.*

Această divizare a riscurilor, ar putea părea formală, deoarece, în unele cazuri este foarte complicat de determinat din ce categorie face parte un anumit tip de risc. Gruparea propusă este esențială pentru analiza riscurilor de personal. Riscul reprezintă un concept dual, putând fi privit fie ca efect al acțiunilor sau atitudinilor angajatului, fie ca impact al factorilor organizaționali asupra acestuia. Dacă vom analiza riscurile, fără a lua în considerare această divizare, analiza ar putea fi ambiguă, iar măsurarea sau prioritizarea riscurilor ar putea crea dificultăți. Măsurile care trebuie luate sunt, în plus, diferite: riscurile generate de angajat necesită măsuri preventive și corective, care iau în considerare comportamentul, competențele etc., iar riscurile la care angajatul este expus necesită stabilirea unor politici de protecție, sănătate și securitate, echitate, dezvoltare profesională etc.

Gruparea propusă promovează o abordare holistică a managementului resurselor umane, în care angajații sunt considerați atât factori de risc, cât și resurse strategice ce necesită protecție și valorificare.

Fiecare din categoriile expuse mai sus, la rândul lor sunt foarte complexe și merită a fi studiate separat. În Anexa 5 prezentăm viziunea noastră asupra clasificării riscurilor pe fiecare din cele două dimensiuni evidențiate, prezentând și o scurtă caracteristică a acestora, dar și unele exemple din fiecare tip de risc.

Suntem conștienți, că gruparea riscurilor de personal, pe care am propus-o nu este una exhaustivă. Dar, pornind de la viziunea proprie pe care am argumentat-o mai sus, am evidențiat acele riscuri pe care le considerăm astăzi importante și, care pot fi regăsite în toate tipurile de organizații. Subliniem, că în ultimii ani, mai mulți lucrători ar putea fi considerați ca angajați vulnerabili, din cauza naturii în schimbare a muncii cu o forță de muncă din ce în ce mai mobilă, a implementării tehnologiilor emergente. Anume din acest motiv, am evidențiat un tip de risc separat,

risc de adaptare la tehnologii emergente. Implementarea noilor tehnologii afectează atât angajații care operează în industrii, cât și organizațiile (Sima et al., 2020). Acest tip de risc se referă la acele efecte, pe care angajații le pot resimți ca urmare a introducerii rapide și continue a tehnologiilor noi în cadrul companiei, inclusiv și a platformelor digitale de monitorizare. Transformările digitale pot genera stres, insecuritate profesională, necesitatea de a învăța constant noi instrumente, dar și senzația de supraveghere sporită sau pierdere a controlului asupra proceselor de lucru. Acest risc afectează atât performanța, cât și bunăstarea psihologică a angajaților, influențând motivația, satisfacția la locul de muncă și nivelul de încredere în organizație.

1.3. Riscurile de personal și relația acestora cu managementul organizațional

Literatura de specialitate susține că preocuparea pentru multitudinea riscurilor de afaceri a umbrat esența riscului, reprezentată de dimensiunea sa umană (SABPP, 2014). În afară de dezastrele naturale, cum ar fi cutremurele care au loc în mediul extern, toate riscurile din cadrul organizațiilor provin de la oameni, deci, oamenii nu sunt responsabili doar pentru gestionarea riscurilor, ci și pentru generarea acestora. Chiar dacă compania dispune de cel mai ingenios produs sau serviciu, proces, politică sau sistem, oamenii care operează aceste produse, servicii, procese, politici și sisteme vor determina cât de eficientă este compania în atingerea obiectivelor.

Resursa umană reprezintă principalul motor al funcționării și dezvoltării organizațiilor, constituind fundamentul proceselor operaționale, al activităților de producție, al managementului și al îmbunătățirii performanței (Cotelnic et al., 2020). Capacitatea cognitivă și competențele indivizilor constituie un avantaj strategic, întrucât orice activitate economică se bazează pe idei, cunoștințe și abilități generate de factorul uman. Diversitatea perspectivelor și a aptitudinilor contribuie la crearea de valoare și la obținerea unor performanțe ridicate. Nivelul de educație și experiența profesională influențează în mod semnificativ calitatea și eficiența proceselor organizaționale (Melhem, 2016). Literatura de specialitate descrie frecvent resursa umană drept cel mai valoros, dar și cel mai vulnerabil activ al unei organizații, motiv pentru care înțelegerea comportamentelor și a performanței angajaților reprezintă o componentă fundamentală a capitalului organizațional (Abuzarqa, 2019). Mai multe surse de specialitate analizează modul în care practicile de management al resurselor umane influențează reziliența organizațiilor și capacitatea acestora de a răspunde eficient diverselor provocări (Ivancevich, 2001).

Dificultățile asociate gestionării personalului pot genera costuri ridicate și pot produce perturbări majore. Strategiile organizaționale ar trebui, în acest context, să acorde o atenție tot mai mare identificării și gestionării riscurilor legate de resursa umană.

Literatura de specialitate arată că managementul riscurilor și managementul resurselor umane au funcționat independent unul de celălalt, ceea ce a condus la o abordare limitată a riscurilor aferente

personalului (Nadri et al., 2018). Conform lui Varde (Varde, 2023), fiecare angajat poate fi considerat un potențial generator de risc, întrucât indivizii dețin capacitatea atât de a produce, cât și de a controla și atenua aceste riscuri. Integrarea principiilor de gestionare a riscurilor în practicile de resurse umane contribuie la dezvoltarea unei forțe de muncă mai reziliente (Filemon et al., 2024). Coerența dintre managementul riscului și managementul resurselor umane produce efecte sinergice la nivel strategic, tactic și operațional, susținând dezvoltarea organizației și a angajaților (Szandurski, 2016).

Mai sus am argumentat că resursele umane pot deveni o sursă importantă de risc intern pentru companie. Întrebarea la care dorim să găsim răspuns este: cum pot resursele umane deveni o sursă de risc intern pentru companie? Evident, cauzele sunt diverse. Lipka (Lipka, 2016) consideră că motivele apariției riscului de personal sunt greșelile făcute de o organizație în procesul de management al resurselor umane. Cel mai adesea, riscul de personal este legat de imposibilitatea de a stabili dacă anumite acțiuni orientate spre modelarea adecvată a resurselor umane vor aduce rezultate care sunt în conformitate cu strategia de personal a companiei. Entitățile care definesc scenariile de dezvoltare a situației de personal ar trebui să stabilească nivelul de risc acceptabil. Majoritatea organizațiilor nu au o strategie de personal și de aceea nu este posibil să se identifice acest risc și, prin urmare, se presupune că acest tip de risc nu există. Considerăm, că o astfel de abordare a motivelor apariției riscurilor de personal constă în atribuirea aproape exclusivă a riscului de personal greșelilor organizației. Această perspectivă este simplistă, întrucât ignoră factori externi (piața muncii, schimbările legislative, dinamica socio-economică) sau factori individuali (motivația, comportamentul angajaților) care pot genera sau amplifica riscul de personal, chiar și în condițiile unui management corect.

Susținem opinia autorilor (Sawaragi, 2020), care consideră, că resursele umane pot deveni o sursă majoră de risc în organizație nu pentru că oamenii greșesc, ci pentru că variabilitatea umană (diferențe de experiență, competență, reacție la stres, capacitate de adaptare), este deosebit de accentuată într-un mediu tot mai complex și imprevizibil. Autorul menționat subliniază câteva mecanisme clare prin care oamenii generează risc:

- În primul rând, prin pierderea lucrătorilor calificați (prin pensionare, demisii), ceea ce duce la degradarea cunoștințelor tacite și a calității muncii;
- În al doilea rând, prin dependența de echipamente vechi, combinată cu lipsa expertizei umane, fapt ce amplifică probabilitatea incidentelor grave;
- În al treilea rând, interacțiunea dintre oameni, mașini și organizații produce comportamente complexe, greu de anticipat, în care mici erori umane pot declanșa accidente majore;
- În al patrulea rând, în sisteme foarte conectate, o decizie sau o omisiune umană minoră poate provoca lanțuri de defecțiuni catastrofale.

Sawaragi consideră resursele umane nu doar o sursă a problemelor, ci și o parte a soluției. Autorul argumentează acest lucru prin faptul, că anume oamenii sunt cei care pot observa semnale slabe, pot improviza și adapta răspunsuri atunci când procedurile sau tehnologia eșuează, și pot contribui decisiv la reziliența organizației, adică la capacitatea acesteia de a absorbi șocuri și de a se recupera după crize.

Autorul subliniază că resursa umană poate deveni o sursă de risc în absența unei înțelegeri și gestionări adecvate a variabilității umane, a evaluării comportamentului real al oamenilor în situații de stres și a dezvoltării unor sisteme care să susțină conștientizarea siguranței și învățarea organizațională.

Concluzia pe care o putem face în baza opiniei prezentate mai sus este, că chiar dacă resursele umane generează risc pentru companie prin variabilitate, pierderea competențelor și interacțiunea complexă cu tehnologia, cheia nu este eliminarea factorului uman, ci construirea unor sisteme socio-tehnice reziliente care să-l susțină.

Alte cauze ce determină resursa umană ca sursă de risc intern sunt determinate de faptul, că managementul resurselor umane și al riscului trebuie să ia în considerare nu doar criterii obiective (calificare, experiență, structură demografică), ci și factori afectivi și psihosociali, precum compatibilitatea interpersonală, stilurile de comunicare, nivelul de încredere și legitimitatea leadershipului. Netratarea acestor dimensiuni transformă capitalul uman dintr-o resursă strategică într-o vulnerabilitate organizațională.

Experiența istorică și organizațională arată că munca în echipă este o condiție esențială pentru atingerea obiectivelor complexe, generând efecte sinergice semnificative. În mediul corporativ modern, colaborarea nu este doar un mecanism operațional, ci și un proces profund socio-psihologic, care influențează direct performanța, inovația și stabilitatea organizațională (Kováč et al., 2025). Angajatul nu participă la activitatea organizației exclusiv prin competența sa tehnică, ci și prin structura sa psihologică, nevoile de afiliere, recunoaștere, statut și validare socială. Aceste dimensiuni influențează modul în care individul cooperează, comunică, gestionează conflictele și acceptă roluri sociale. Atunci când aceste nevoi și trăsături nu sunt armonizate cu cerințele colective, ele pot deveni o sursă latentă de risc intern.

Riscul socio-psihologic apare, în special, în contexte de lucru în echipă, unde există incompatibilități de personalitate, se manifestă competențe sociale insuficiente, se remarcă tendințe de autopromovare excesivă, rezistența la cooperare sau la autoritate. Acestea pot genera tensiuni, conflicte, fragmentarea echipei și scăderea eficienței operaționale.

Dincolo de erorile și deficiențele de competență profesională, riscul intern asociat resursei umane este influențat de dinamica relațiilor interpersonale, de modul de asumare a rolurilor sociale și de capacitatea angajaților de a funcționa ca unități interdependente într-un sistem organizațional complex (Kováč et al., 2025).

În contextul abordării duale a resurselor umane, simpla clasificare a riscurilor de personal, pe care am realizat-o în subcapitolul 1.2. nu este suficientă pentru fundamentarea unui sistem eficient de management al acestora. Se impune analiza cadrelor conceptuale privind riscurile resurselor umane, deoarece acestea permit integrarea, într-o viziune unitară, atât a riscurilor generate de personal, cât și a riscurilor la care acesta este expus, oferind suport conceptual și metodologic pentru gestionarea lor.

Cadrul de risc al resurselor umane a fost studiat de mai mulți cercetători. Menționăm, astfel, cadrul de risc al resurselor umane, în baza modelului propus de Paul și Mitlacher (Paul et al., 2008), care ne ajută să înțelegem de unde pot apărea problemele legate de oameni într-o organizație și cum pot fi acestea gestionate. Autorii argumentează că riscurile legate de personal ar trebui integrate în sistemele generale de management al riscului ale organizațiilor și nu tratate separat, așa cum se realizează la moment. Ei clasifică riscurile de personal în trei mari categorii: riscuri de mediu, riscuri strategice și riscuri operaționale. Riscurile de mediu sunt riscuri externe pe care compania nu le poate controla direct, dar care o poate afecta, sunt provocări care vin „din afară” și influențează modul în care organizația își poate gestiona oamenii. Riscurile strategice apar atunci când există probleme legate de alinierea strategiei de resurse umane cu strategia generală a organizației, adică organizația trebuie să se asigure că strategia generală, structura organizațională și strategia de resurse umane merg în aceeași direcție. În cazul în care nu există această aliniere, apar riscuri importante, care vor afecta compania. Riscurile operaționale sunt legate direct de procesele interne, oamenii și sistemele organizației. Ele se referă la modul în care activitățile zilnice pot produce erori, pierderi sau disfuncționalități. Riscurile operaționale apar din modul în care se lucrează în fiecare zi. Riscuri concrete care pot apărea în acest sens ar fi: greșeli în procesarea datelor, confuzii în sarcini, lipsă de instruire etc.

Un cadru modern de risc al resurselor umane este considerat Raportul „Riscul personal” / Cadrul de risc personal Mercer Marsh Benefits (MMB) (Mercer, 2024). Mercer Marsh Benefits este o companie, care oferă servicii de consultanță în domeniul resurse umane, beneficii pentru angajați, sănătate și managementul riscurilor legate de angajați. În raportul intitulat „People Risk 2024”, Mercer Marsh definește riscurile legate de angajați drept „riscuri financiare”, motiv pentru care orice organizație ar trebui să le trateze nu doar ca pe probleme interne de resurse umane, ci ca pe amenințări la sănătatea afacerii. Ei grupează riscurile legate de oameni în câteva mari categorii, inclusiv schimbările tehnologice, securitatea muncii, sănătatea și bunăstarea angajaților, deficite de forță de muncă, schimbări demografice, riscuri legate de recrutare, retenție, competențe, și altele. În așa mod compania oferă o abordare contemporană, adaptivă, care recunoaște că riscul de resurse umane nu este influențat doar de factori interni (competențe, motivație, fluctuație), dar și de factori externi, precum factori economici, demografici, tehnologici, de reglementare, de sănătate publică etc.

O abordare modernă este oferită de Academia pentru Inovarea Resurselor Umane (AIHR) prin cadrul „AI Risk Framework for HR Professionals” (Veldsman et al., 2025), care analizează riscurile asociate utilizării inteligenței artificiale în domeniul resurselor umane. Necesitatea acestor cercetări apare deoarece numeroși specialiști în resurse umane manifestă incertitudine în privința integrării tehnologiilor bazate pe inteligența artificială și a modurilor de reducere a riscurilor, ceea ce frânează procesele de adoptare. Pentru a-și păstra credibilitatea și relevanța într-un context profesional tot mai influențat de IA, departamentele de resurse umane au responsabilitatea de a promova o implementare etică și responsabilă. Pe măsură ce organizațiile introduc în resurse umane soluții de automatizare, inteligență artificială și digitalizare (în recrutare, evaluare, selecție, monitorizare sau analiza datelor), se conturează riscuri specifice, precum erori algoritmice, prejudecăți (bias), probleme de confidențialitate, provocări etice, de conformitate sau de reputație.

Scopul cadrului de risc AI AIHR este considerat de către autorii acestuia a fi triplu: să ghideze profesioniștii în resurse umane în luarea unor decizii informate cu privire la adoptarea IA; să ofere o abordare structurată pentru monitorizarea și atenuarea riscurilor, oferind o imagine de ansamblu asupra expunerii la riscuri în mediul intern și extern; să definească procesul de gestionare a riscurilor necesar pentru a stimula adoptarea.

Cadrul AIHR privind riscurile legate de inteligența artificială este alcătuit din patru componente interconectate, fiecare abordând riscuri semnificative legate de utilizarea și adoptarea IA (Fig.1.4.):

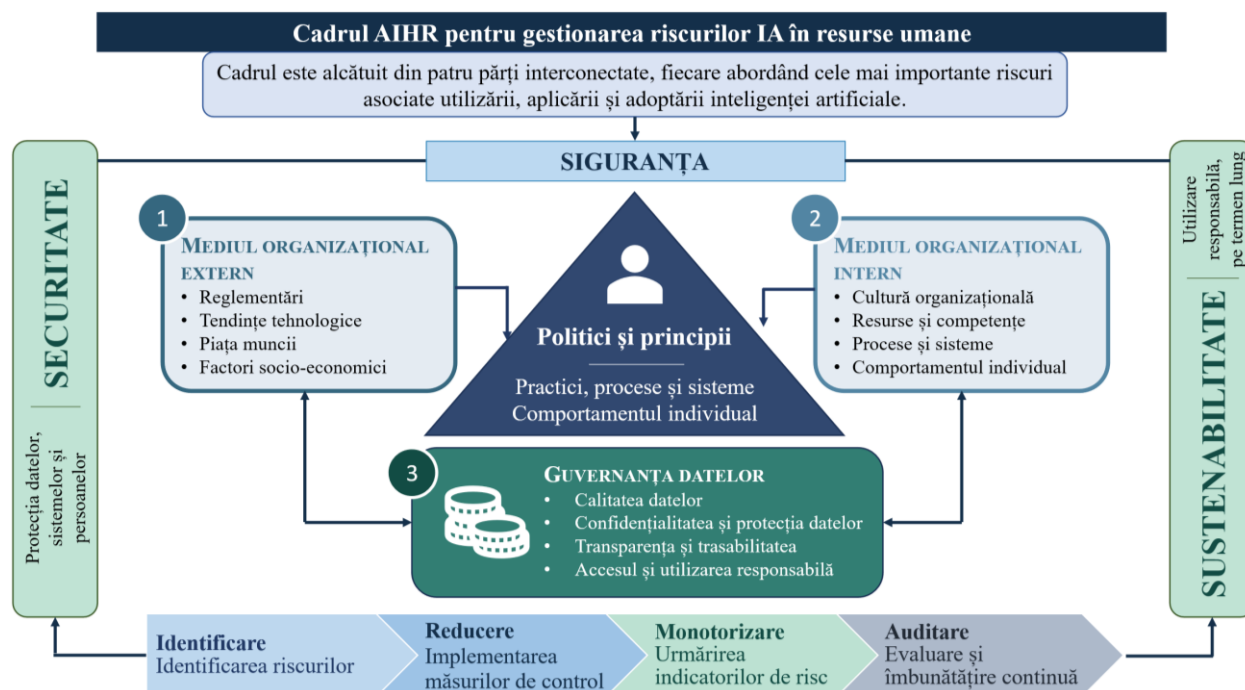


Fig. 1.4. Cadrul AIHR privind riscurile în domeniul inteligenței artificiale pentru resurse umane

Sursa: elaborată de autor după (Veldsman, 2025)

Primele două părți ale cadrului menționat se concentrează pe riscurile externe (mediul extern) și riscurile interne (mediul intern) din cadrul organizațiilor. A treia componentă este

guvernanța datelor, care este crucială pentru abordarea atât a riscurilor externe, cât și a celor interne și necesită o atenție dedicată.

Un alt element al cadrului îl constituie prezentarea nivelurilor la care aceste riscuri trebuie gestionate, în vederea orientării politicilor, practicilor și comportamentelor individuale care susțin implementarea eficientă a acestuia. Un proces clar de gestionare a riscurilor susține cadrul, ajută la gestionarea diferitelor riscuri la diverse niveluri. Mai extins cadrul de risc AIHR privind riscurile în domeniul inteligenței artificiale pentru resurse umane este prezentat în Anexa 6. Vom caracteriza nivelurile evidențiate:

Nivelul 1: *Comportament individual*. La nivel individual, profesioniștii din domeniul resurselor umane trebuie să ia în considerare modul în care angajații folosesc instrumentele bazate pe inteligență artificială. Pentru a garanta respectarea normelor etice și legale, este esențială oferirea unei educații corespunzătoare, a unor instrucțiuni clare și a unei formări periodice, astfel încât angajații să își înțeleagă pe deplin responsabilitățile atunci când lucrează cu tehnologii IA.

Nivelul 2: *Procese, practici și sisteme*. Acest nivel implică sistemele, procesele și practicile pentru adoptarea inteligenței artificiale. Organizațiile trebuie să gestioneze cu atenție modul în care inteligența artificială este integrată în fluxurile de lucru, inclusiv monitorizarea sistemelor furnizorilor terți pentru a asigura alinierea cu politicile interne.

Nivelul 3: *Politici și filozofie organizațională*. La nivel strategic, organizațiile ar trebui să elaboreze o politică formală privind utilizarea inteligenței artificiale, care să definească modul în care este gestionată și guvernată această tehnologie. O astfel de politică ar trebui să ofere direcții clare pentru luarea deciziilor în toate etapele adoptării IA, incluzând atât gestionarea riscurilor, cât și aspectele etice implicate.

Cadrul de risc prevede și gestionarea riscurilor legate de inteligența artificială, care trebuie abordată nu ca eveniment singular, ci ar trebui realizată printr-un ciclu continuu care ajută la identificarea riscurilor, conturează acțiunile necesare pentru atenuare și gestionare și monitorizează riscurile pe termen lung și include patru etape: identificare, atenuare, monitorizare și audit. Această abordare evidențiază și gestionează riscurile în mod constant și asigură că gestionarea riscurilor este aliniată strategic și receptivă la schimbările interne și externe.

Adoptarea și implementarea cadrului de gestionare a riscurilor contribuie la susținerea strategiei generale a organizației privind adoptarea inteligenței artificiale. Acest demers favorizează obținerea unor rezultate strategice care asigură utilizarea sigură, securizată și sustenabilă a inteligenței artificiale:

- ✓ *Sigură*, utilizarea inteligenței artificiale într-un mod adecvat scopului urmărit, care nu provoacă prejudicii și nu conduce la excludere sau discriminare injustă;

- ✓ *Securizată*, utilizarea inteligenței artificiale în condiții care previn atacurile cibernetice, gestionarea necorespunzătoare a datelor, precum și compromiterea confidențialității și a vieții private;
- ✓ *Sustenabilă*, aplicarea unor practici de utilizare a inteligenței artificiale care pot fi replicate și extinse la nivelul întregii organizații, asigurând adoptarea pe termen lung și generarea de valoare.

Găsim și alte abordări ale faptului cum devine resursa umană factor de risc și care este rolul managementului organizației în diminuarea acestuia.

Pentru susținătorii și practicienii managementului cantitativ al riscului, lumea practicii corporative actuale pare dezordonată, politică și sumbră. Stulz subliniază, că odată ce managementul riscului se îndepărtează de modelele cantitative consacrate, acesta se implică ușor în politicile interne ale firmei. În acel moment, rezultatul depinde mult mai mult de apetitul și cultura de risc ale firmei decât de modelele sale de management al riscului (Stulz, 2008). Acest lucru ne vorbește despre faptul, că atâta timp cât managementul riscului se bazează pe modele matematice clare (statistici, formule, reguli bine definite), deciziile sunt relativ obiective și comparabile. Când însă firma renunță sau se îndepărtează de aceste modele și începe să judece riscurile pe baza opiniilor sau intuiției, apar alte influențe. În acest caz, deciziile despre risc nu mai sunt dictate de calcule, ci depind de mentalitatea firmei (cât de prudentă sau cât de aventuroasă este), de preferințele conducerii și de politicile interne (cine are putere, ce interese există, ce se dorește să se evite sau să se câștige). Cu alte cuvinte, când modelele riguroase lipsesc, managementul riscului devine mai degrabă o chestiune de cultură organizațională și politică internă, nu de știință.

Kaplan (Kaplan et al., 2016, pag.5), evidențiază în baza analizei mai multor catastrofe cauzate de oameni, atât în instituții publice, cât și în companii private, că aproape de fiecare dată au descoperit același lucru: semnalele de pericol existau din timp, iar informațiile despre riscuri ajunseseră deja la cei care operau sistemele sau luau deciziile importante. Problema nu a fost, deci, lipsa informației, ci faptul că oamenii au ignorat sau au minimalizat riscurile din cauza prejudecăților psihologice (optimism excesiv, obișnuință, negare, frica de a crea panică), și/sau din cauza barierelor din organizații (birocrăție, ierarhii rigide, lipsă de responsabilitate clară, teama de a contrazice superiorii).

Autorii mai susțin că, deși se vorbește mult despre riscuri complet imprevizibile („lebede negre” sau „necunoscute necunoscute”), în realitate recunoașterea riscurilor nu este partea cea mai grea. Adevărata dificultate este alta: incapacitatea organizațiilor de a reacționa la timp, chiar și atunci când apar tot mai multe indicii, neclare, incomplete sau contradictorii, că se apropie un eveniment grav. Managerii și specialiștii în risc eșuează nu pentru că nu văd pericolul, ci pentru că

nu acționează atunci când dovezile nu sunt încă „perfecte”. Autorii concluzionează că dezastrele nu se produc deoarece nimeni nu le-a prevăzut, ci pentru că nimeni nu a avut curajul sau mecanismele necesare pentru a interveni la timp. Potrivit acestora, identificarea și cuantificarea riscurilor constituie rareori etapa cea mai dificilă. Provocarea reală constă în transformarea informațiilor, chiar incomplete și ambigue, în decizii și acțiuni, aspect care depinde mai mult de oameni, de leadership și de cultura organizațională decât de formule sau modele analitice. Ceea ce am mai desprins din lucrările autorilor menționați mai sus este, că pentru ca managementul riscului să fie eficient este important de a combina analiza cantitativă cu cea calitativă. Analiza cantitativă este un instrument necesar în acest proces, dar insuficient. Modelele matematice sunt văzute ca fiind utile și necesare pentru a oferi structură, disciplină și un limbaj comun. Problema apare atunci când modelele sunt tratate ca suficiente în sine sau, invers, când sunt abandonate fără a fi înlocuite cu ceva clar. Fără un cadru calitativ solid (valori clare, apetit de risc explicit, mecanisme de acțiune), modelele fie sunt ignorate, fie devin o sursă de iluzie a controlului.

Managementul riscului este domeniul din managementul afacerilor care a evoluat cel mai rapid în ultimii ani, devenind o funcție strategică la nivel de conducere. Această evoluție a dus la dezvoltarea unor metodologii eficiente, simple și aplicabile practic, care permit organizațiilor să identifice și să prioritizeze riscurile, cel mai relevant exemplu fiind tabloul de bord al riscurilor codificat pe culori (verde–chihlimbar–roșu) (ISO 31000:2018).

Managementul riscurilor de personal este un domeniu relativ nou, care combină idei și bune practici din mai multe arii pentru a gestiona riscurile legate de oameni. Chiar dacă această combinație poate părea uneori neclară sau fragmentată, ea trebuie privită și aplicată într-un mod unitar. Riscurile de personal sunt adesea insuficient vizibile pe intern, dar pot deveni vulnerabilități externe dacă nu sunt identificate și gestionate sistematic.

Există și o dezbatere privind locul acestui domeniu: dacă managementul riscului în resurse umane aparține mai degrabă resurselor umane sau managementului riscului? (SABPP, 2014). Este considerat o subramură a resurselor umane, însă se bazează puternic pe principiile managementului riscului. Practic, cele două domenii sunt combinate pentru a crea un set coerent de cunoștințe și practici aplicabile.

Managementul riscului în resurse umane încearcă să răspundă la trei întrebări simple:

1. Ce riscuri legate de personal pot afecta atingerea obiectivelor organizației?
2. Cât de serioase sunt aceste riscuri și ce impact pot avea?
3. Ce măsuri pot fi luate pentru a le reduce sau controla?

Studiile arată că riscurile din domeniul resurselor umane sunt strâns legate de riscul general al organizației. Activitățile de resurse umane sunt influențate de factori globali precum instabilitatea politică, fraudă, terorismul, reglementările legale, sănătatea și securitatea în muncă, respectarea

drepturilor omului și protecția proprietății intelectuale, toate acestea crescând nivelul de risc pentru organizații.

Autorii menționați consideră managementul riscului în domeniul resurselor umane o abordare sistematică de identificare și abordare a factorilor umani (incertitudini și oportunități) care pot avea un efect pozitiv sau negativ asupra realizării obiectivelor unei organizații și sunt de părerea, că, în forma sa cea mai simplă, managementul riscului în domeniul resurselor umane se bazează pe două faze distincte: identificarea riscurilor și atenuarea riscurilor (SABPP, 2014, pag.10-11). Considerăm, că chiar dacă autorii au surprins corect caracterul sistematic și orientarea spre obiective a managementului riscului în resurse umane, precum și rolul central al factorului uman ca sursă atât de riscuri, cât și de oportunități, reducerea acestui proces la doar două faze, identificare și atenuare, o considerăm prea simplistă. În practică, un management eficient al riscurilor în resurse umane presupune și evaluarea impactului și probabilității, monitorizarea continuă, raportarea și integrarea riscului în deciziile strategice. Utilitatea abordării în două etape ca model de bază este incontestabilă, însă aceasta nu surprinde pe deplin complexitatea și dinamica riscurilor asociate resurselor umane.

Alte perspective teoretice susțin, că managementul riscului în domeniul resurselor umane se concentrează pe analiza riscurilor pe care angajații unei organizații le prezintă pentru afacere și abordează riscurile legate de managementul inadecvat al angajaților, comportamentul angajaților sau riscurile legate de anumite modalități pe care resursele umane le folosesc pentru a angaja și concedia angajați (Hyseni, 2025). Considerăm, că abordarea prezentată evidențiază corect faptul că angajații pot reprezenta o sursă semnificativă de risc pentru organizație, însă perspectiva este relativ restrictivă, deoarece tratează angajații preponderent ca surse de risc, nu și ca factori de valoare sau oportunitate. Concentrarea exclusivă pe analiza riscurilor operaționale poate neglija dimensiunile strategice, culturale și etice ale managementului riscului în resurse umane. Această abordare nu surprinde pe deplin complexitatea și potențialul integrator al managementului riscului în resurse umane.

O abordare modernă pentru riscul resursei umane reprezintă abordarea Managementului riscului centrat pe om (Human-Centric Risk Management) (Kioskli et al., 2025). Acest model de management de risc, dezvoltat recent, integrează factorul uman explicit, nu doar ca parte componentă a riscului general, dar ca sursă independentă de vulnerabilitate, de exemplu pentru securitatea informațiilor, dar conceptul este extins și la managementul resurselor umane. Securitatea IT este foarte importantă, mai ales când vine vorba de greșelile sau comportamentele angajaților. Kioskli (Kioskli et al., 2025) consideră, că amenințările nu vin doar din viruși sau hackeri, ci și din partea angajaților care dau click pe e-mailuri false, utilizează parole slabe, sau din cauza lipsei de atenție sau de cunoștințe despre securitate. Aceste riscuri își au originea în

vulnerabilități umane, și nu în vulnerabilități tehnice. Riscurile asociate factorului uman sunt adesea ignorate, deși pot genera incidente semnificative de securitate. Metodologia, propusă de autorii menționați presupune evaluarea „profilurilor” de utilizatori (angajați) nu doar din punct de vedere tehnic, dar și comportamental, socio-psihologic, de maturitate, capacitate de adoptare a schimbărilor etc. Acest lucru ajută la identificarea vulnerabilităților generate de oameni, și nu doar de sistemele organizației. Managementul riscului centrat pe om este o metodă care se bazează pe standarde cunoscute (ISO 27001:2018), analizează atât riscurile tehnice, cât și pe cele umane, folosește metode psihologice și sociale pentru a înțelege cât de bine sunt pregătiți angajații în securitate IT, cât de puternici sau periculoși pot fi atacatorii. Pe baza acestor informații, se creează profiluri ale angajaților și atacatorilor, care ajută la evaluarea mai corectă a riscurilor. Prin acest filtru „uman-centric”, organizațiile pot implementa măsuri de mitigare care țin de training, conștientizare, adaptarea culturii organizaționale și nu doar de proceduri tehnice sau de control.

O altă abordare interesantă pentru cercetarea noastră considerăm studiul post-pandemie ce ține de perspective integrate de management strategic al resurselor umane în contexte de criză și mediu turbulent (Minbaeva et al., 2023). În acest studiu s-a investigat cum managementul strategic al resurselor umane (Strategic Human Resource Management) reacționează în fața crizelor de mediu (pandemii, schimbări externe majore), și s-au evidențiat lacune în cadrele clasice, fapt care demonstrează necesitatea adaptării managementului strategic al resurselor umane la condiții excepționale. Riscul asociat resurselor umane nu e legat doar de fluctuația angajaților sau de competențe, dar și de reziliența organizației la crize externe, capacitatea de adaptare, continuitate, protecția sănătății angajaților, reconfigurări rapide etc. În baza sursei citate putem concluziona, că managementul riscurilor de personal este punctul de întâlnire dintre managementul strategic al resurselor umane și crize, iar riscurile nu mai sunt doar financiare sau operaționale, cele umane sunt cele mai importante. Managementul strategic al resurselor umane este mecanismul prin care organizațiile anticipează, gestionează și reduce aceste riscuri. O analiză comparativă a modelelor abordate mai sus, după criteriile: structură, descriere, avantaje, limite, este prezentată în Anexa 7.

O altă abordare complexă a managementului riscului presupune (Choudhary, 2025), că managementul riscurilor ajută o organizație să identifice, să evalueze, să analizeze, să monitorizeze și să atenueze riscurile care amenință atingerea obiectivelor strategice ale organizației într-un mod sistematic. Evoluând de la o preocupare periferică la o prioritate strategică centrală, managementul riscului a contribuit la faptul că organizațiile dezbat nu doar cum să atenueze amenințările, ci și cum să valorifice managementul riscului ca sursă de avantaj competitiv. Două cadre de top în acest domeniu, sunt considerate ISO 31000 și COSO ERM, care oferă metodologii și filozofii distincte ce ajută întreprinderile să navigheze prin incertitudini (Akshay, 2025).

Ambele cadre menționate sunt importante, pe larg abordate în literatura din domeniu și utilizate în activitatea practică a companiilor (de ex. Uysal, 2012). Nu au fost identificate aplicații explicite ale acestor cadre în domeniul specific al gestiunii riscurilor de personal, însă caracterul lor general și flexibil permite aplicarea acestora asupra oricărui tip de risc, inclusiv asupra riscurilor asociate resurselor umane. Suntem de părerea, că descrierea acestor cadre arhicunoscute în prezenta lucrare nu va aduce valoare științifică suplimentară. Aceste cadre sunt deja bine documentate și explicate în numeroase surse, atât academice, cât și profesionale, care oferă o abordare exhaustivă a principiilor, componentelor și mecanismelor lor de funcționare. Am considerat, că ar fi potrivit să efectuăm o analiză comparativă a acestora, întrucât acest lucru ar permite evidențierea convergențelor și diferențelor conceptuale și operaționale dintre ISO 31000 și COSO ERM, precum și evaluarea gradului în care acestea pot fi adaptate și utilizate în gestiunea riscurilor de personal. O astfel de abordare contribuie la fundamentarea alegerii unui cadru adecvat sau la formularea unor direcții de integrare a elementelor relevante din ambele modele în contextul riscurilor de resurse umane.

Compararea ISO 31000 și COSO ERM evidențiază modul în care două cadre respectate abordează riscul în moduri distincte. Ambele urmăresc consolidarea capacității organizaționale de gestionare a riscurilor și sprijinirea procesului decizional în condiții de incertitudine. Cu toate acestea, ele se diferențiază semnificativ în ceea ce privește structura conceptuală, obiectivele urmărite și gradul de detaliere operațională. Aceste diferențe au implicații directe asupra gradului de compatibilitate al fiecărui cadru cu modelul de guvernanță, cultura organizațională și nivelul de maturitate în managementul riscurilor. Înțelegerea acestor particularități facilitează selectarea unui cadru adecvat, flexibil și coerent cu obiectivele strategice și operaționale pe termen lung ale organizației.

În Anexa 8 am prezentat analiza comparativă a acestor două cadre de management al riscurilor, realizată de organizația menționată. Dar această analiză comparativă nu ne permite să identificăm cadrul mai potrivit în contextul riscurilor de resurse umane. Din acest motiv, am realizat această comparație, luând la bază filosofii acestor două cadre și evidențiind anumite elemente distincte. (Tabel 1.2.)

Tabel 1. 2. Compararea filosofii de bază: ISO 31000 vs COSO ERM

Elemente distinctive	ISO 31000	COSO ERM
Perspectivă globală vs. concentrare personalizată	-oferă o abordare universală a managementului riscului, aplicabilă organizațiilor din orice sector și de orice dimensiune, bazată pe principii și flexibilitate, permițând adaptarea proceselor de risc la contextul specific al fiecărei organizații.	-este orientat spre guvernanță și personalizare, oferind o relevanță sporită organizațiilor din industrii puternic reglementate sau celor care urmăresc o aliniere strictă între risc și supravegherea conducerii.
Integrarea proceselor vs.	-pune accentul pe integrarea managementului riscului în activitățile de afaceri zilnice, încurajează echipele să	-depășește gândirea la nivel de proces, corelând riscul cu strategia de afaceri, performanță și creștere.

Elemente distinctive	ISO 31000	COSO ERM
aliniere strategică	trateze riscul ca pe o parte obișnuită a deciziilor operaționale, consolidează consecvența și conștientizarea în cadrul departamentelor.	Este o alegere preferată pentru organizațiile care doresc ca managementul riscului să modeleze planificarea, rezultatele și avantajul competitiv la nivel executiv.
Simplitate structurală vs. cadru complex	-se remarcă prin claritate, complexitate minimă și adaptabilitate. Echipele îl pot adopta rapid, fiind ideal pentru organizațiile în creștere sau pentru cele care stabilesc o guvernanta a riscurilor pentru prima dată	- este foarte structurat și mai detaliat, oferă îndrumări aprofundate privind controalele interne, raportarea și indicatorii. Poate necesita instruire și efort operațional în timpul implementării.
Aplicații practice și beneficii	-facilitează o înțelegere unitară a riscului, printr-un limbaj comun și mecanisme clare de comunicare, fiind adecvat în special organizațiilor multinaționale. -Cadrul este flexibil și ușor integrabil cu alte sisteme de management (calitate, mediu, IT), contribuind la reducerea complexității și la consolidarea guvernantei organizaționale. -este scalabil, aplicabil organizațiilor de dimensiuni și niveluri de maturitate diferite, permițând o implementare graduală și evolutivă a managementului riscului.	-asigură o aliniere clară între riscuri și obiectivele strategice, oferind suport decizional pentru planificarea pe termen lung, performanță și conformitate. -Accentul pus pe guvernanta și responsabilitate consolidează transparența și încrederea părților interesate, fiind deosebit de relevant în contexte reglementate și cu cerințe ridicate de supraveghere. -Cadrul permite evaluări riguroase și cuantificabile ale riscurilor, facilitând prioritizarea eficientă a resurselor și inițiativelor în funcție de impact și probabilitate.

Sursa: elaborat de autor după (Akshay, 2025)

În baza informației din Anexa 8 și a informației sistematizate de către noi în Tabelul 1.2., considerăm mai potrivit pentru analiza și evaluarea riscurilor de personal standardul ISO 31000 decât COSO ERM. Argumentele noastre sunt următoarele:

✓ Standardul pune un accent deosebit pe stabilirea contextului și pe integrarea factorilor umani și organizaționali. Considerăm acest aspect esențial în analiza riscurilor de personal, unde cultura organizațională, leadershipul, și comportamentele individuale influențează semnificativ profilul de risc;

✓ ISO 31000 este conceput pentru a fi aplicabil tuturor tipurilor de riscuri și organizațiilor, indiferent de dimensiune sau domeniu. În cazul în care lipsesc standarde dedicate exclusiv riscurilor de personal, ISO 31000 oferă o bază metodologică suficient de largă pentru a integra acest tip de risc fără constrângeri structurale.

Chiar dacă COSO ERM a câștigat importanță în companiile în care supravegherea de reglementare și controlul intern sunt primordiale, în special în instituțiile financiare, considerăm, totodată, că acest cadru ar putea fi relevant pentru managementul riscurilor de personal ca

instrument complementar, în special pentru corelarea riscurilor de personal cu obiectivele strategice și mecanismele de guvernanță.

Pornind de la analiza critică a literaturii de specialitate, de la sinteza abordărilor existente și de la rezultatele cercetării, constatăm că definițiile actuale ale managementului riscurilor de personal nu reflectă pe deplin abordarea duală și sistemică argumentată în prezenta teză. Literatura de specialitate abordează, de regulă, separat riscurile generate de personal și riscurile la care este expus personalul, fără a le integra într-o viziune unitară, duală și sistemică. Acest lucru ne-a determinat să formulăm propria definiție: *Managementul riscurilor de personal este o componentă a managementului organizației care, printr-o abordare duală și sistemică, urmărește identificarea, evaluarea, monitorizarea și tratarea riscurilor generate de personal și a riscurilor care afectează personalul, evidențiind interdependența dintre factorul uman, procesele manageriale și performanța organizațională în scopul de reducere a vulnerabilităților și creșterea rezilienței organizaționale.*

1.4. Concluzii la Capitolul 1

Ca urmare a analizei aprofundate a literaturii de specialitate privind tema tezei de doctorat și în vederea atingerii obiectivelor de cercetare stabilite, pot fi formulate următoarele concluzii principale:

Riscul reprezintă o provocare fundamentală și complexă, manifestându-se în toate domeniile de activitate, indiferent de natura acestora. Clarificarea etimologiei și a definiției conceptului de risc s-a dovedit a fi un demers dificil, având în vedere diversitatea interpretărilor existente în literatura de specialitate. Analiza realizată a evidențiat faptul că nu există o definiție unanim acceptată, fiecare abordare reflectând perspectiva disciplinară din care este formulată. Cercetarea s-a concentrat, în acest sens, preponderent asupra contribuțiilor din domeniul științelor economice și manageriale, care oferă un cadru adecvat pentru înțelegerea riscului în context organizațional.

Analiza caracteristicilor esențiale ale riscului a permis delimitarea clară a acestuia față de concepte înrudite, contribuind la o mai bună înțelegere teoretică a fenomenului. Analiza efectuată a evidențiat că riscul trebuie diferențiat de pericol, fiind asociat nu doar cu existența unei amenințări, ci și cu probabilitatea materializării acesteia. Conceptul de risc este intrinsec legat de procesul decizional, deoarece presupune asumarea unor posibile consecințe. Noțiunea de risc se află în opoziție cu cea de siguranță și este strâns corelată cu incertitudinea.

Literatura recentă evidențiază apariția și consolidarea conceptului de „riscuri contemporane”, care reflectă transformările profunde ale mediului economic și tehnologic actual. Printre acestea se numără riscurile asociate atacurilor și incidentelor cibernetice, ritmul accelerat al

inovațiilor disruptive și al noilor tehnologii (precum inteligența artificială, robotizarea și analiza volumelor mari de date), precum și riscurile generate de întreruperile activității, inclusiv vulnerabilitățile lanțurilor de aprovizionare. Această nouă categorie de riscuri impune organizațiilor necesitatea reevaluării și adaptării instrumentelor, metodelor și strategiilor utilizate pentru monitorizarea și gestionarea riscurilor.

Analiza teoretică a riscurilor de personal evidențiază faptul că acestea reprezintă un domeniu complex, multidimensional și strâns interconectat cu dinamica internă și externă a organizațiilor. Riscurile de personal nu pot fi abordate ca elemente izolate, ci ca parte integrantă a unui ecosistem organizațional în care fluctuațiile de personal, schimbările legislative, transformările tehnologice, contextul demografic și comportamentele angajaților acționează simultan. Sursele științifice analizate tratează, în majoritatea cazurilor, resursa umană în contextul riscului organizațional dintr-o perspectivă unilaterală, fie ca sursă generatoare de risc, fie ca subiect al riscului. O abordare integrată a managementului riscurilor asociate resurselor umane este încă insuficient reprezentată în literatura de specialitate.

În baza studierii și sistematizării multiplelor surse privind esența riscului de personal, identificării unor lacune în aceste definiții propunem viziunea proprie, care accentuează faptul, că riscul de personal *reprezintă probabilitatea ca, în cadrul organizației, resursa umană, prin comportamente, competențe, decizii sau interacțiunea cu mediul intern și extern, să genereze evenimente sau situații cu impact negativ sau pozitiv asupra performanței, continuității și obiectivelor organizaționale, în timp ce aceleași resurse umane pot deveni, simultan, subiect al riscului, fiind expuse la condiții, procese sau schimbări care le afectează securitatea, motivația, dezvoltarea și eficiența, dar care pot crea și oportunități de creștere, adaptare și inovare*. Am definit ceea ce reprezintă riscurile generate de personal, dar și riscurile la care este supus angajatul, activând în cadrul organizației, oferind și o clasificare a acestora. În același timp, subliniem, că această divizare a riscurilor, ar putea părea formală, deoarece, în unele cazuri este foarte complicat de determinat din ce categorie face parte un anumit tip de risc. Clasificarea propusă reprezintă un reper conceptual important pentru analiza riscurilor de personal.

Evoluția managementului riscurilor și a managementului resurselor umane ca domenii distincte a determinat, de-a lungul timpului, o abordare fragmentată și limitată a riscurilor asociate personalului. Integrarea principiilor de management al riscurilor în practicile de resurse umane permite însă construirea unei forțe de muncă mai reziliente. Coerența dintre cele două domenii reprezintă un avantaj sinergic la nivel strategic, tactic și operațional, contribuind atât la dezvoltarea sustenabilă a organizației, cât și la dezvoltarea angajaților. Analiza diferitelor abordări și cadre moderne privind riscul resurselor umane demonstrează necesitatea abordării riscurilor de personal dintr-o perspectivă extinsă. Aceasta nu se limitează la factori interni precum competențele,

motivația sau retenția, ci include și factori externi: mediul socio-economic, demografic și tehnologic, reglementările, crizele globale și ritmul accelerat al schimbărilor. Digitalizarea, inteligența artificială și munca la distanță generează riscuri emergente (Scarlat, 2024), care impun dezvoltarea unor cadre conceptuale și instrumente de management adaptate noilor realități organizaționale.

2. ABORDAREA METODOLOGICĂ ȘI DEMERSUL ȘTIINȚIFIC AL CERCETĂRII PRIVIND RISCURILE DE PERSONAL

2.1. Fundamentarea și designul metodologic al cercetării privind gestiunea riscurilor de personal

În contextul economiei actuale, marcată de transformări rapide, globalizare, digitalizare și volatilitate ridicată, organizațiile se confruntă cu o serie de provocări legate de resursa umană. Aceasta reprezintă principalul factor de performanță și avantaj competitiv, dar ea constituie totodată și o sursă semnificativă de risc.

În capitolul I am subliniat, că riscurile de personal se referă la acele evenimente, procese sau comportamente care pot afecta negativ sau pozitiv performanța angajaților, stabilitatea echipelor, cultura organizațională și implicit rezultatele economice ale organizației. Gestionarea eficientă a acestor riscuri a devenit o necesitate strategică.

Cercetarea își propune, să aducă o contribuție teoretică și aplicativă la dezvoltarea sistemelor moderne de management al riscurilor de personal, corelate cu principiile managementului resurselor umane și ale guvernantei organizaționale.

Pentru a realiza scopul cercetării, a trebuit să dezvoltăm designul metodologic, fiind fermi convinși, că metodologia cercetării joacă un rol crucial în procesul de investigare și generare de cunoștințe. Aceasta oferă un cadru sistematic pentru desfășurarea cercetării, asigurând că obiectivele cercetării sunt atinse eficient (Kumar, 2018).

Designul metodologiei cercetării elaborate și aplicate în vederea realizării prezentei teze de doctorat, schematic este prezentat în Fig. 2.1. Secțiunea următoare argumentează pașii identificați pentru realizarea cercetării, grupați în figura menționată. Orice cercetare academică, indiferent de domeniu, pornește de la cunoștințele deja existente și se raportează la acestea. Această legătură cu literatura de specialitate reprezintă baza oricărui demers de cercetare. Pentru a ști care este gradul de cunoaștere a subiectelor de cercetare, care sunt acele direcții în domeniul gestionării riscurilor de personal, care au fost suficient de bine studiate și care, practic nu oferă câmp de discuții în lumea academică sau de afaceri (dacă acestea există) și care sunt acele domenii, care necesită a fi explorate în continuare, a fost necesar să studiem mai multe surse științifice atât în domeniul riscurilor de personal, cât și în domenii adiacente, precum managementul resurselor umane, managementul riscurilor. Sarcina de a studia gradul de cunoaștere a situației în domeniu cercetat de noi, s-a dovedit a fi una foarte provocatoare, deoarece, în prezent, producția de cunoștințe în domeniul cercetării în afaceri se desfășoară într-un ritm accelerat, caracterizat totodată printr-un grad ridicat de fragmentare și interdisciplinaritate (Snyder, 2019).

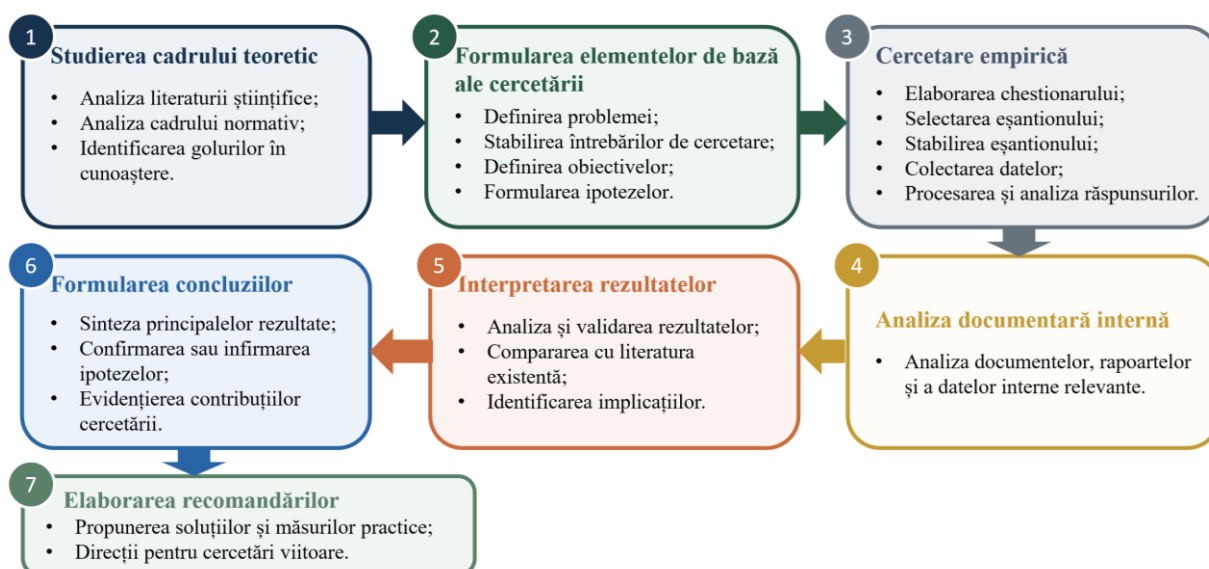


Fig. 2.1. Designul metodologic al cercetării

Sursa: elaborată de autor

Această dinamică face dificilă actualizarea permanentă a informațiilor și menținerea unei poziționări în avangarda cercetării. Analiza literaturii de specialitate constituie una dintre metodele fundamentale ale cercetării, permițând sintetizarea și interpretarea sistematică a cunoștințelor existente (Snyder, 2019).

Suntem de acord, că o analiză eficientă și bine realizată, ca metodă de cercetare, creează o bază solidă pentru avansarea cunoștințelor și facilitarea dezvoltării teoriei (Webster et al., 2002). Dar, realizarea acesteia s-a dovedit a fi o problemă dificilă. Trebuia să identificăm, care sunt acele surse care trebuie consultate și care au un grad sigur de credibilitate, luând în considerare faptul, că astăzi sunt foarte multe publicații, dar nu putem cu certitudine determina cât de corecte sunt acele metode pe care le-au utilizat autorii menționați și cât de credibile sunt concluziile pe care le fac. Dacă există certitudinea că cercetarea este construită pe o mare precizie, va fi mult mai ușor să se identifice lacunele reale de cercetare în loc să se efectueze pur și simplu aceeași cercetare în mod repetat, să se dezvolte ipoteze și întrebări de cercetare mai bune și mai precise și, prin urmare, să se crească calitatea cercetării ca și comunitate (Snyder, 2019). Selectarea surselor s-a realizat din baze de date internaționale, care indexează reviste științifice recunoscute pentru standardele ridicate de evaluare și calitatea cercetărilor publicate. Specificul temei a impus necesitatea de a studia și diferite acte reglementatoare, precum standardele din seria ISO:

- ISO 31000:2018 – *Managementul riscului*, care reprezintă un standard-cadru ce oferă principii și linii directoare pentru gestionarea tuturor riscurilor la nivel organizațional;
- ISO 31010:2019 – *Managementul riscului. Tehnici de evaluare a riscurilor*, oferă metode concrete, tehnici pentru identificarea și analiza riscurilor. Documentul oferă rezumate ale unei game de tehnici, cu referințe la alte documente în care tehnicile sunt descrise mai detaliat;

- ISO 30414:2025 — „*Managementul resurselor umane — Cerințe și recomandări pentru raportarea și publicarea informațiilor despre capitalul uman*”. Acest document oferă cerințe și recomandări pentru raportarea și publicarea informațiilor despre capitalul uman, intern și extern global și cuprinzător, aplicabil în cadrul organizațiilor de toate dimensiunile și sectoarele, concentrându-se pe măsurarea factorilor care se află sub controlul unei organizații.

- ISO 30409:2016 - *Managementul resurselor umane — Planificarea forței de muncă*. Documentul oferă îndrumări și un cadru pentru planificarea forței de muncă, adaptabile nevoilor oricărei organizații, indiferent de dimensiune, industrie sau sector.

- ISO 23326:2022 - *Managementul resurselor umane — Implicarea angajaților — Linii directoare*. Standardul oferă îndrumări privind crearea unui mediu reciproc avantajos care încurajează pe toată lumea să fie conectată cu obiectivele, scopul și valorile organizației și ca organizația să își sprijine angajații într-un mod care oferă muncă de calitate și oportunități de dezvoltare și împlinire profesională. Este aplicabil pentru toate organizațiile, indiferent de dimensiunea, tipul, structura, natura sau complexitatea acestora, indiferent dacă este în sectorul public sau privat.

- ISO 45001:2018 — *Sisteme de management al sănătății și securității în muncă — Cerințe cu îndrumări de utilizare*. Standardul reprezintă principalul document pentru sistemele de management al sănătății și securității la locul de muncă, care ajută organizațiile să identifice pericolele, să evalueze riscurile și să pună măsuri de control.

- ISO 45003:2021 — *Managementul sănătății și securității în muncă — Sănătate și securitate psihologică la locul de muncă — Linii directoare pentru gestionarea riscurilor psihosociale*. Nu este un standard de certificare de sine stătător, ci un ghid complementar la ISO 45001; documentul oferă linii directoare pentru gestionarea riscurilor psihosociale (de exemplu: stres, burnout, suprasolicitare) ca parte a unui sistem SSM bazat pe ISO 45001.

Analiza a fost extinsă asupra unor aspecte esențiale ale temei cercetate:

- actele elaborate de Organizația Internațională a Muncii, misiunea căreia este reprezentată de promovarea dreptului la un loc de muncă, încurajarea creării de locuri de muncă decente, îmbunătățirea protecției sociale și consolidarea dialogului social pentru a rezolva problemele legate de lumea muncii (ILO). Considerăm relevante în contextul cercetării noastre *Convenția 155 – Securitatea și sănătatea în muncă*; *Convenția 187 – Cadrul promoțional pentru SSM*; *Convenția 190 – Prevenirea violenței și hărțuirii la locul de muncă*.

- cadrul legislativ european în domeniul SSM (Agenția europeană pentru securitate și sănătate în muncă). Directivele europene stabilesc cerințe minime și principii fundamentale, cum

ar fi principiul prevenirii și al evaluării riscurilor, precum și responsabilitățile angajatorilor și ale angajaților.

- cadrul național de reglementare al României, prin Legea nr. 319/2006 a securității și sănătății în muncă, care stabilește „principiile generale referitoare la prevenirea riscurilor profesionale, protecția sănătății și securitatea lucrătorilor, eliminarea factorilor de risc și accidentare, informarea, consultarea, participarea echilibrată potrivit legii, instruirea lucrătorilor și a reprezentanților lor, precum și direcțiile generale pentru implementarea acestor principii” (Lege România 319/2006, art.2.);

- Codul muncii al României, care include prevederi privind sănătatea, securitatea și condițiile de muncă la nivel național (Lege România nr. 53/2003).

- Cadrul național de reglementare al Republicii Moldova, prin Codul Muncii al Republicii Moldova, care stabilește drepturile și responsabilitățile în domeniul SSM la nivel de țară (COD Nr. 154/2003).

- Legea Republicii Moldova nr. 186/2008 securității și sănătății în muncă, care „stabilește principiile generale privind prevenirea riscurilor profesionale, protecția lucrătorilor la locul de muncă, eliminarea factorilor de risc și de accidentare, informarea, consultarea, participarea echilibrată, instruirea lucrătorilor și a reprezentanților acestora, precum și liniile directoare generale privind aplicarea principiilor menționate”. (Lege 186/2008, art. 2(2))

Studierea literaturii de specialitate relevante pentru tema cercetată a permis conturarea a două direcții complementare de analiză: resursele umane în calitate de factor generator de risc pentru organizație și riscurile la care este expus factorul uman în cadrul organizației. Chiar dacă tema formulată presupune, la prima vedere, o analiză a personalului ca sursă de risc pentru organizație, am conștientizat, că, în realitatea managerială, resursa umană nu este doar generator de risc, ci și subiect al riscurilor generate de mediul organizațional, iar cele două ipostaze în care se află resursa umană sunt interdependente. Stresul și suprasolicitarea pot transforma angajații în surse de risc pentru organizație, prin favorizarea apariției unor decizii eronate, a scăderii capacității de concentrare și a absenteismului. Înțelegerea modului în care resursele umane devin un factor generator de risc necesită analiza riscurilor la care acestea sunt expuse, deoarece acestea influențează comportamentul organizațional al angajaților. O abordare limitată exclusiv la riscurile generate de personal nu surprinde întreaga complexitate a fenomenului.

Riscurile create de angajați nu apar în mod izolat. Ele sunt determinate de multipli factori, precum: nivelul de stres profesional, suprasolicitarea la locul de muncă, climatul organizațional, politicile de resurse umane, calitatea leadershipului și altele. A ignora această dimensiune ar însemna o analiză superficială, orientată doar spre simptome, nu spre cauze.

Mai mult ca atât, majoritatea lucrărilor studiate de către noi tratează separat aceste două direcții: fie riscurile generate de angajați (Huang et al., 2018; Zubareva, 2013, Bencheikn et al., 2019, Greitzer, 2010 ș.a.), fie riscurile la care sunt supuși angajații (Cioca et al., 2010; Gudmestad, 2014; Moraru, 2015, Zubco, 2025 ș.a.). Am considerat, că doar o abordare integrată, sistemică și bidirecțională va oferi originalitate în domeniul managementului riscului resurselor umane în cadrul organizației.

O analiză profundă a surselor științifice la subiectul cercetat ne-a permis să elaborăm un model conceptual din dubla perspectivă asupra riscului de personal în cadrul organizației (Fig. 2.2.).

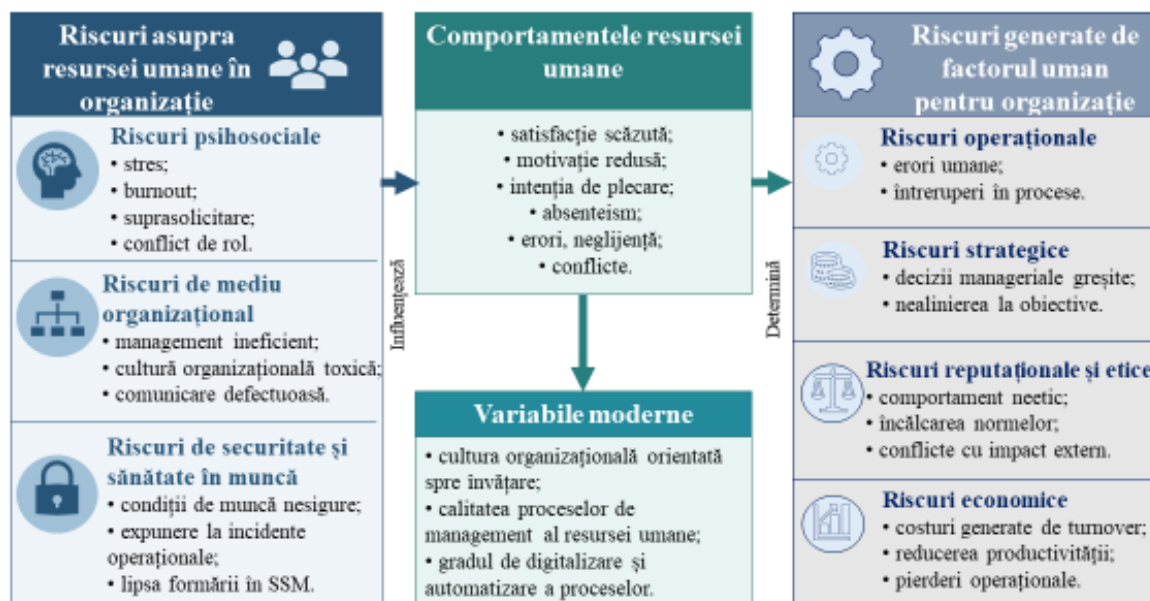


Fig. 2.2. Model unitar al riscurilor asociate resursei umane

Sursa: elaborată de autor

Modelul elaborat în urma cercetării surselor științifice și regulatorii, realizată de către noi în capitolul I al tezei și prezentat în Fig. 2. 2., reflectă lanțul causal: resursa umană în organizație, în procesul de realizare a sarcinilor de lucru, este supusă anumitor riscuri organizaționale, care, fiind atenuate de practicile din domeniul managementului resurselor umane și de cultura organizațională, determină starea și comportamentele angajaților, ceea ce poate duce la generarea de către resursa umană a diferitor riscuri organizaționale.

Următorul pas, conform designului metodologic elaborat, se referă la formularea elementelor fundamentale ale cercetării. Am formulat problema de cercetare, întrebările de cercetare, am stabilit obiectivele, am formulat ipotezele cercetării. Toate aceste elemente importante sunt prezentate în Introducere. În Fig. 2.2. am definit și prezentat modelul conceptual.

Pentru a testa acest model conceptual, am purces la următoarea etapă a cercetării – cea empirică. Cercetarea empirică a implicat o abordare mixtă prin utilizarea unor metode cantitative și calitative, pentru a asigura o înțelegere complexă a fenomenului studiat. Alegerea metodelor de cercetare, adică a tehnicilor, procedurilor sau instrumentelor specifice pe care ar trebui să le utilizăm

pentru a colecta și analiza date a constituit un pas important în desfășurarea cercetării noastre. Evident, acestea trebuie să fie în concordanță cu întrebările de cercetare, obiectivele înaintate.

Având în vedere scopul și obiectivele cercetării, am constatat că metodologia adoptată trebuie să integreze atât metode cantitative, care implică colectarea și analiza datelor numerice, cât și metode calitative, ce se concentrează pe înțelegerea și interpretarea semnificațiilor, experiențelor și contextelor sociale ale indivizilor sau grupurilor (Silverman, 2016).

Metodele cantitative au vizat utilizarea de sondaje, analize secundare de date, iar cele calitative au implicat colectarea de date non-numerice prin tehnici precum, observațiile sau analiza documentelor, ceea ce ne-a oferit date bogate și detaliate, surprinzând complexitatea și nuanțele experiențelor umane și ale fenomenelor sociale (Denzin et al., 2017). În așa mod,

- Componenta cantitativă permite măsurarea și compararea percepțiilor asupra riscurilor de personal;
- Componenta calitativă oferă profunzime interpretării rezultatelor și relevă cauzele profunde ale fenomenelor observate.

Pentru colectarea și analizarea datelor au fost utilizate următoarele metode:

1. Analiza documentară – pentru fundamentarea teoretică și analiza politicilor interne de resurse umane (fișe de post, rapoarte de performanță, politici de recrutare, formare și retenție);
2. Chestionar sociologic – aplicat angajaților și managerilor, pentru a surprinde percepția acestora asupra riscurilor de personal;
3. Analiză statistică – pentru interpretarea datelor obținute și testarea ipotezelor de cercetare, prin utilizarea instrumentelor software (Excel, SPSS).

Pentru testarea modelului conceptual am ales metoda sondajului, iar în calitate de instrument – chestionarul, deoarece aceasta era singura modalitate de a obține informații direct de la angajații și managerii companiilor, dar și pentru capacitatea sa de a surprinde opiniile, percepțiile și experiențele respondenților, oferind astfel o bază solidă pentru interpretarea rezultatelor obținute. Majoritatea studiilor empirice efectuate în științele manageriale utilizează metodologie cantitativă, iar modul de colectare a datelor cel mai frecvent utilizat pentru obținerea de informații este chestionarul (Baruch et al., 2008, pag.1139 - 1140).

Formularea întrebărilor pentru a fi incluse în chestionar a fost o provocare. Analiza literaturii de specialitate a permis elaborarea unui set inițial de peste 100 de întrebări, relevante pentru realizarea obiectivelor cercetării. Dimensiunea acestui instrument impunea însă un proces riguros de selecție a itemilor, întrucât un chestionar prea extins putea reduce gradul de participare și rata de completare din partea respondenților. Pornind de la aceste considerente, am formulat câteva grupuri de întrebări la care ne-am să identificăm răspunsuri, după care, în cadrul fiecărui grup, am formulat întrebările pe care le-am considerat cele mai importante. Ca rezultat al acestui demers, a fost elaborat un chestionar

standardizat cu întrebări închise și itemi pe scală Likert (1–5), care măsoară percepția respondenților referitoare la aspecte privind riscurile de personal (Anexa 9).

Selectarea companiilor: Cercetarea vizează un set de organizații selectate din diverse industrii, urmărind evidențierea modului în care practicile de resurse umane influențează eficiența organizațională. Alegerea organizațiilor a fost realizată pe baza relevanței lor pentru obiectivele studiului, a dimensiunii și a disponibilității datelor statistice și informațiilor privind politicile de resurse umane.

Organizațiile investigate activează în sectoare precum producție și servicii. Dimensiunea acestora variază de la întreprinderi mici (10–49 angajați), întreprinderi mijlocii (50 - 249 salariați) la organizații mari (peste 250 angajați). Această diversitate permite compararea practicilor de resurse umane în contexte organizaționale diferite și evaluarea impactului acestora asupra eficienței generale.

Menționăm că eșantionul nu a fost aleatoriu, și selectarea celor nouă companii investigate a fost realizată în mod intenționat, având la bază criterii metodologice menite să asigure relevanța și diversitatea contextelor organizaționale analizate în raport cu obiectivele cercetării.

În primul rând, au fost selectate organizații care activează în domenii economice diferite (energie și utilități, tratarea și distribuția apei, industria chimică, protecția împotriva incendiilor, transporturi, instalații și servicii tehnice, construcții și echipamente industriale), caracterizate prin procese de muncă, niveluri de risc și cerințe diferite privind managementul resurselor umane. Această diversitate permite evaluarea aplicabilității modelului conceptual propus în medii organizaționale variate.

În al doilea rând, eșantionul include atât întreprinderi din sectorul public, cât și din sectorul privat, precum și organizații de dimensiuni diferite (mici, mijlocii și mari). Această structură facilitează analiza comparativă a riscurilor de personal în funcție de caracteristicile organizaționale și contribuie la creșterea gradului de generalizare a concluziilor cercetării.

Organizațiile incluse în cercetare au fost selectate astfel încât să reflecte niveluri diferite de maturitate organizațională, evidențiate prin anul înființării, ceea ce permite analiza influenței experienței organizaționale, a dezvoltării sistemelor manageriale și a particularităților culturii organizaționale asupra manifestării și gestionării riscurilor de personal.

Un criteriu esențial de selecție l-a constituit disponibilitatea organizațiilor de a participa la cercetare și de a furniza informațiile necesare realizării investigației empirice, inclusiv accesul la personal pentru aplicarea chestionarelor și la indicatorii organizaționali utilizați în analiză. Această condiție a fost indispensabilă pentru corelarea percepțiilor angajaților cu indicatorii obiectivi ai performanței organizaționale, element central al metodologiei cercetării.

Construirea eșantionului a urmărit reprezentativitatea analitică, și nu reprezentativitatea statistică la nivelul tuturor organizațiilor, pentru a permite testarea modelului conceptual elaborat

și evidențierea relațiilor dintre riscurile generate de resursele umane, riscurile la care este expus personalul și performanța organizațională în contexte organizaționale diferite.

Stabilirea eșantionului. Populația cercetării este reprezentată de totalitatea angajaților organizațiilor selectate pentru studiu. O provocare pentru noi s-a dovedit a fi stabilirea reprezentativității eșantionului, acesta fiind selectat printr-o metodă aleatorie simplă. Suntem de părerea, că o dimensiune mare a eșantionului este necesară pentru a îmbunătăți nivelul de generalizare a rezultatelor și a trage concluzii mai bune. Memon et al., (2020) subliniază, că există mai multe reguli generale larg adoptate pentru calcularea dimensiunii eșantionului, totuși cercetătorii rămân neclari în ceea ce privește care dintre ele se iau în considerare atunci când se determină dimensiunea eșantionului în studiile lor respective. Autorii menționați, în urma elaborării și publicării mai multor lucrări la acest subiect, au primit solicitări din partea comunității academice, pentru a oferi feedback cu privire la dimensiunea eșantionului.

Majoritatea întrebărilor se refereau la modul în care ar trebui determinată o dimensiune adecvată a eșantionului și/sau cât de mare ar trebui să fie un eșantion. Autorii citați menționează: „Spre dezamăgirea celor care ne-au pus întrebările, le-am răspuns adesea cu: „Nu există o soluție universală pentru a aborda această problemă” (Memon et al., 2020, pag.ii). Ei menționează, că există mai mulți factori care trebuie luați în considerare atunci când se estimează o mărime adecvată a eșantionului. Acești factori includ abordarea cercetării, metoda analitică, numărul de variabile sau complexitatea modelului, timpul și resursele, rata de finalizare, mărimea eșantionului utilizată pentru studii similare și programul de analiză a datelor.

Studiind mai multe surse la acest subiect, am dedus, că pentru a evalua reprezentativitatea unui eșantion în cercetările bazate pe sondaje, este important să privim datele colectate într-un context metodologic larg, nu doar ca un procent fix. Literatura de specialitate subliniază că *nu există un prag universal minim de respondenți* aplicabil în toate situațiile, dar oferă repere acceptate și criterii pentru justificare. Reprezentativitatea eșantionului este evaluată nu doar prin raportare la un procent fix de răspuns, ci și în funcție de capacitatea acestuia de a reflecta caracteristicile populației-țintă și de a permite generalizarea rezultatelor. Literatura metodologică subliniază că, în studiile sociale și organizaționale, răspunsurile de peste 30 % sunt clasificate ca moderate și utile pentru analize semnificative (Incheq Support, 2024). Pentru populații interne cu dimensiuni variabile, ghidurile de eșantionare sugerează, în plus, praguri orientative (de exemplu în jur de 30% pentru populații sub 1.000), ceea ce a determinat stabilirea de către noi a dimensiunea eșantionului fiind nu mai mică de 30%.

Colectarea datelor. Pentru completarea chestionarului s-a mers la companiile selectate. Fiecare respondent a primit chestionarul imprimat pe hârtie, cu întrebările închise, la care persoana trebuia să își expună opinia sau percepția referitor la fiecare întrebare. Perioada chestionării a fost:

februarie – septembrie 2025. Participanții au fost informați asupra scopului cercetării, modului de utilizare a informațiilor (exclusiv în scopuri științifice), confidențialității și anonimatul respondenților și posibilității de a se retrage oricând din studiu. Prin completarea acestor chestionare respondenții au dat consimțământul de a participa la sondaj. Considerăm a fi un consimțământ informat al participanților.

Procesarea și analiza răspunsurilor. Dat fiind faptul că chestionarele au fost distribuite respondenților în format tipărit, iar completarea acestora s-a realizat manual, etapa de procesare a răspunsurilor a necesitat un efort suplimentar și un timp mai îndelungat. Toate formularele colectate au fost verificate pentru completitudine, după care datele au fost introduse manual în fișiere Excel. Informațiile au fost sistematizate atât pe fiecare companie în parte, cât și într-un fișier agregat, care a cuprins întregul eșantion.

Procesarea și analiza statistică a datelor s-au realizat cu ajutorul funcțiilor avansate din Microsoft Excel, iar pentru analizele inferențiale și testarea ipotezelor a fost utilizat programul *IBM SPSS Statistics 20*, care a permis efectuarea unor analize mai riguroase (corelații, analize comparative).

Suntem conștienți, că cercetarea empirică pe care am realizat-o, utilizând chestionarul, ca instrument de cercetare, are anumite limite.

În primul rând, ne referim la gradul de sinceritate al respondenților. Chiar dacă i-am informat despre caracterul anonim și confidențial, unii respondenți ar putea avea temeri de a fi identificate răspunsurile sau de potențialele consecințe.

În al doilea rând, menționăm reticența unor persoane în furnizarea informațiilor. Se manifestă aceasta prin refuzul de a completa chestionarul, alegerea constantă a aceleiași variante de răspuns, oferirea de răspunsuri despre „cum ar trebui să fie”, nu despre cum percep realitatea.

În al treilea rând, ar fi particularitățile culturii organizaționale, bazată pe control, nu pe transparență.

Următoarea etapă constă în *analiza documentară* pentru evaluarea informațiilor interne referitoare la managementul resurselor umane, cele de siguranță și condițiile de muncă, precum și alte informații interne, cum ar fi fluctuația, absenteismul, performanța etc., dar și procedurile de evaluare a riscurilor. Această etapă o considerăm foarte importantă, deoarece ne permite triangularea datelor, adică validarea rezultatelor din mai multe surse.

În cadrul analizei documentare interne am dorit să utilizăm în calitate de metodă de cercetare analiza statistică a datelor secundare, obținute de la organizațiile în cadrul cărora a fost realizat sondajul, cu scopul de a identifica tendințe și corelații între resursele umane, ca factor de risc intern și eficiența organizațională. Spre regret, organizațiile investigate s-au dovedit a fi foarte reticente la oferirea unor informații economico-financiare. Datele necesare au fost obținute prin intermediul platformelor publice

www.risco.ro și <https://listafirme.ro>. Informația disponibilă pe aceste platforme referitor la companiile investigate ne-a servit drept bază pentru calcularea indicatorilor. Am considerat indicatorii a fi relevanți pentru a înțelege care este situația în cadrul întreprinderilor investigate privind eficiența utilizării resursei umane și a performanței organizaționale.

Pentru a analiza relația dintre resursele umane și performanța economico-financiară a organizațiilor investigate, au fost selectați o serie de indicatori relevanți, care permit evaluarea eficienței utilizării forței de muncă, a gradului de capitalizare a activității și a performanței financiare.

Indicatorii utilizați în cadrul cercetării sunt sintetizați în Tabelul nr. 2.1., alături de formulele de calcul corespunzătoare și corelarea acestora cu indicatorii de eficiență a utilizării personalului, în vederea evidențierii modului de determinare și a relevanței acestora pentru analiza relației dintre resursele umane și performanța economică a organizațiilor analizate.

Tabel 2.1. Indicatorii economico-financiar utilizați în analiză și corelarea acestora cu indicatorii de personal

Nr Crt	Indicator	Semn utilizat	Formula de calcul	Corelare cu indicatori de personal
1.	Productivitate a muncii	W	$W = \frac{\text{Cifra de afaceri}}{\text{Număr salariați}}$	eficiența utilizării resurselor umane
2.	Profit net generat de un angajat	Ps	$Ps = \frac{\text{Profit Net}}{\text{Număr salariați}}$	eficiența economico-financiară a utilizării resurselor umane
3.	Grad de înzestrarea tehnico-materială a muncii	As	$As = \frac{\text{Active totale}}{\text{Număr angajați}}$	factor ce influențează nivelul productivității muncii și performanța economică a entității
4.	Înzestrarea economică a muncii	Ac	$Ac = \frac{\text{Active circulante}}{\text{Număr angajați}}$	factor de suport ce influențează desfășurarea activității operaționale și nivelul productivității muncii
5.	grad de înzestrare tehnică a muncii	Ai	$Ai = \frac{\text{Active imobilizate}}{\text{Număr angajați}}$	factor care influențează nivelul productivității muncii și capacitatea de creare a valorii în cadrul întreprinderii.
6.	capitaluri proprii pe salariat	Cp	$Cp = \frac{\text{Active totale}}{\text{Datorii}}$	reflectă gradul de susținere financiară și stabilitate economică a întreprinderii.
7.	Datorii pe salariat	Ds	$Ds = \frac{\text{Datorii}}{\text{Număr angajați}}$	reflectă gradul de susținere financiară și stabilitate economică a întreprinderii.
8.	Rotația activelor	RotA	$RotA = \frac{\text{Cifra de afaceri}}{\text{Active totale}}$	reflectă indirect modul în care personalul valorifică activele disponibile în procesul de creare a valorii și de generare a rezultatelor economice.
9.	Marja netă	MARJA	$MARJA = \frac{\text{Profit net}}{\text{Cifra de afaceri}}$	reflectă indirect contribuția personalului la controlul costurilor, creșterea productivității și generarea rezultatelor financiare.

Sursa: elaborat de autor

Indicatorii menționați în tabelul 2.1. i-am grupat în trei categorii principale, în funcție de rolul pe care îl au în crearea condițiilor necesare pentru ca personalul să utilizeze eficient resursele disponibile, să obțină rezultate superioare și, în final, să contribuie la creșterea performanței organizaționale.

În funcție de rolul lor în susținerea eficienței muncii și a performanței organizaționale, indicatorii i-am grupat în trei categorii, așa cum sunt prezentați în Fig. 2.3.

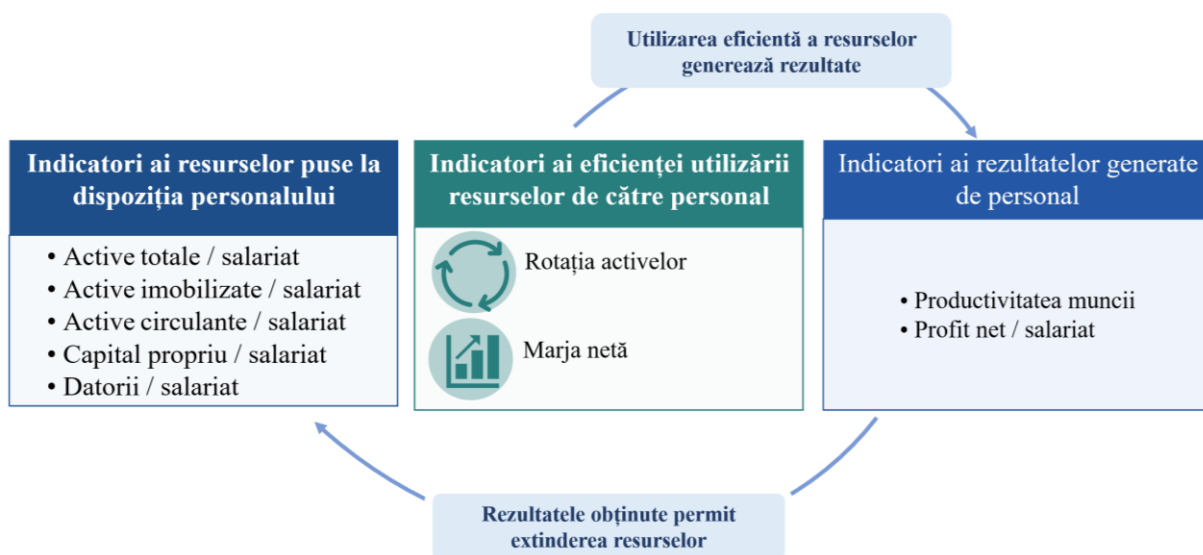


Fig. 2.3. Gruparea indicatorilor economici în funcție de rolul acestora în asigurarea performanței organizaționale.

Sursa: elaborată de autor

Primul grup include indicatori ai resurselor puse la dispoziția personalului, care reflectă baza materială și financiară a activității. Aceștia evidențiază nivelul de dotare tehnico-materială și financiară, arată gradul de asigurare a personalului cu utilaje, echipamente, stocuri și surse de finanțare și determină potențialul de creștere a productivității muncii.

Al doilea grup include indicatori ai eficienței utilizării resurselor, care evidențiază modul în care acestea sunt valorificate în procesele operaționale. Indicatorii menționați reflectă capacitatea personalului și a managementului de a transforma resursele în vânzări și profit, evidențiază gradul de valorificare a activelor și controlul costurilor și exprimă eficiența proceselor operaționale.

Al treilea grup conține indicatori ai rezultatelor generate de personal, care exprimă contribuția directă a salariaților la crearea de valoare și la obținerea performanțelor economico-financiare. Rolul acestora în creșterea performanței organizaționale constă în următoarele: cuantifică productivitatea și eficiența muncii, exprimă profitul generate de un salariat și reflectă contribuția directă a personalului la performanța organizației.

Gruparea în așa mod cum este prezentată în Fig. 2.3. nu este întâmplătoare. Între cele trei grupuri există o relație cauzală clară: resursele puse la dispoziția personalului creează condițiile

necesare pentru desfășurarea activității, eficiența utilizării acestor resurse determină nivelul rezultatelor obținute, iar rezultatele generate de personal contribuie la creșterea performanței organizaționale.

Studiul urmărește o abordare aplicată, prin corelarea datelor privind resursele umane cu politicile interne ale organizației, structura acesteia și cultura sa organizațională. Obiectivul analizei îl constituie evaluarea modului în care managementul resurselor umane contribuie la diminuarea riscurilor profesionale și la crearea unui climat organizațional favorabil dezvoltării durabile.

Rezultatele analizei oferă o perspectivă asupra importanței investiției în capitalul uman, evidențiind legătura directă dintre calitatea condițiilor de muncă, performanța angajaților și competitivitatea generală a organizației.

În cadrul etapei de interpretare a rezultatelor, am integrat rezultatele empirice și documentare. Rezultatele obținute au fost comparate cu cadrul teoretic analizat, în vederea evidențierii gradului de concordanță dintre constatările empirice și literatura de specialitate.

Formularea concluziilor, ca etapă separată, a metodologiei de cercetare, presupune evidențierea unor concluzii atât în baza studiilor teoretice, cât și a celor empirice, dar și validarea sau infirmarea ipotezelor de cercetare.

Elaborarea recomandărilor am diferențiat-o prin înaintarea de propuneri de îmbunătățire a managementului resurselor umane, în deosebi, în baza unor măsuri de diminuare a riscurilor de personal. De asemenea venim cu recomandări pentru dezvoltarea unui model de management al riscurilor de resurse umane.

Prin implementarea recomandărilor rezultate din cercetare, organizațiile își pot consolida cultura organizațională, îmbunătățind astfel performanța și sustenabilitatea resurselor umane.

2.2. Prezentarea organizațiilor investigate în contextul cercetării

Într-un mediu economic și social în continuă schimbare, factorul uman reprezintă una dintre resursele esențiale care determină succesul și stabilitatea unei organizații. Performanța unei companii nu depinde doar de strategiile sale economice și tehnologice, ci mai ales de modul în care sunt gestionate resursele umane, de calitatea condițiilor de muncă și de echilibrul dintre cerințele organizaționale și nevoile angajaților. Obiectul analizei l-au constituit factorul uman și riscurile asociate resurselor umane și condițiilor de muncă.

Pentru o perspectivă aplicată și relevantă, au fost analizate următoarele societăți, selectate pe baza criteriilor de reprezentativitate, domeniu de activitate și dimensiune organizațională:

1. S.C. Termo Ploiești S.R.L., este o entitate economică ce activează în domeniul producerii de energie electrică și termică, reprezintă operatorul local de termoficare al municipiului Ploiești, având ca obiect principal de activitate producția, transportul, distribuția și furnizarea energiei

termice către consumatorii casnici, instituționali și economici din aria administrativ-teritorială deservită. Activitatea societății se circumscrie domeniului serviciilor publice de utilitate generală, cu impact direct asupra asigurării continuității furnizării energiei termice în regim centralizat.

Societatea a fost înființată în luna septembrie 2022, în baza Hotărârii Consiliului Local al Municipiului Ploiești nr. 359/2022, prin care s-a aprobat constituirea unei societăți cu răspundere limitată având ca asociat unic unitatea administrativ-teritorială Municipiul Ploiești.

Înființarea entității a avut ca scop asigurarea cadrului instituțional și operațional necesar desfășurării activităților specifice serviciului public de alimentare cu energie termică în sistem centralizat, în conformitate cu reglementările naționale aplicabile serviciilor comunitare de utilități publice.

S.C. Termo Ploiești S.R.L. administrează sistemul integrat de termoficare urbană, respectiv ansamblul proceselor de producție, transport și distribuție a energiei termice. În cadrul acestui sistem integrat, este asigurată alimentarea cu energie termică a municipiului Ploiești, precum și producerea simultană, în regim de cogenerare, a energiei electrice și termice. Acest proces tehnologic prezintă un randament energetic superior față de producerea separată a celor două forme de energie, contribuind la creșterea eficienței energetice și la optimizarea consumului de resurse primare.

Din punct de vedere organizațional și al guvernantei interne, începând cu anul 2024, la nivelul companiei a fost constituită o comisie de monitorizare a riscurilor, cu rol în identificarea, evaluarea și controlul riscurilor operaționale, tehnice și organizaționale asociate activității de termoficare. Organizația a inițiat demersuri sistematice pentru implementarea și certificarea unui sistem integrat de management, în conformitate cu standardele internaționale recunoscute ISO 9001 privind managementul calității, ISO 14001 privind managementul de mediu și ISO 45001 referitor la managementul sănătății și securității ocupaționale. Aceste standarde constituie un cadru normativ de referință pentru asigurarea controlului proceselor, reducerea impactului asupra mediului, creșterea siguranței operaționale și implementarea principiului de îmbunătățire continuă în cadrul organizației.

Complexitatea proceselor operaționale, caracterul continuu al activității și dependența ridicată de factorul uman determină o expunere semnificativă la riscuri de personal, precum erorile operaționale, fluctuația de personal sau nivelul de pregătire profesională al angajaților. Aceste aspecte justifică analiza detaliată a societății în cadrul prezentei cercetări, în vederea evidențierii relației dintre eficiența utilizării resurselor umane și performanța economico-financiară a organizației.

2. S.C. Hidro Prahova S.A. reprezintă un operator regional de utilități publice cu capital integral public, constituit în baza Hotărârii Consiliului Județean Prahova nr. 13/2004 și organizat

sub forma unei societăți comerciale pe acțiuni, în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale. Entitatea își desfășoară activitatea în regim de serviciu public de interes general, având un rol esențial în asigurarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare la nivelul județului Prahova. Din punct de vedere al obiectului de activitate, societatea este responsabilă pentru captarea, tratarea și distribuția apei potabile, precum și pentru colectarea și epurarea apelor uzate menajere și pluviale.

Organizația desfășoară o serie de servicii conexe cu caracter tehnic și operațional, incluzând avizarea racordării la rețelele de apă și canalizare, proiectarea și execuția lucrărilor de infrastructură specifică, supervizarea lucrărilor de alimentare cu apă și canalizare, verificarea și repararea aparatelor de măsură, servicii de vidanjare, precum și analize fizico-chimice și bacteriologice ale probelor de apă potabilă.

Scopul fundamental al societății constă în furnizarea, în condiții de sustenabilitate economică și eficiență operațională, a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare pentru utilizatorii din aria de operare. Activitatea este orientată către asigurarea conformității calității apei potabile cu standardele europene aplicabile, precum și către protecția mediului prin gestionarea rațională a resurselor de apă.

Caracterul regional al operatorului este susținut printr-o structură de guvernanta formată din Asociația de Dezvoltare Intercomunitară, operatorul regional și contractul de delegare a gestiunii serviciilor, ceea ce permite coordonarea unitară a infrastructurii și a proceselor de exploatare.

Conformitatea și guvernanta sistemelor de management, S.C. Hidro Prahova S.A. deține certificarea ISO 9001:2015 pentru sistemul de management al calității și certificarea ISO 14001:2015 pentru sistemul de management de mediu, ambele emise de Lloyd's Register România Quality Assurance.

La nivelul organizației este avută în vedere implementarea și certificarea sistemului de management al sănătății și securității ocupaționale conform standardului ISO 45001:2018, în vederea consolidării cadrului de prevenire a riscurilor profesionale și a îmbunătățirii continue a condițiilor de muncă.

Societatea deține Licența nr. 5915/11.07.2022, clasa 2, emisă de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, pentru furnizarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare.

3. S.C. Eurototal Comp S.R.L. reprezintă o entitate economică cu profil specializat în prestarea de servicii profesionale de deratizare, dezinsecție și dezinfecție (DDD), având ca obiectiv fundamental asigurarea și menținerea unui mediu igienic, sigur și conform din punct de vedere sanitar pentru beneficiarii săi.

Înființată în anul 1994, societatea este înregistrată la Oficiul Național al Registrului Comerțului sub numărul J40/3590/1994, desfășurându-și activitatea operațională din sediul situat în localitatea Ciolpani, județul Ilfov.

Organizația dispune de o structură tehnico-funcțională consolidată prin experiență extinsă în domeniu, precum și de personal calificat, capabil să utilizeze tehnologii moderne și soluții tehnice avansate pentru gestionarea eficientă a problemelor de igienă publică și industrială. Intervențiile realizate sunt fundamentate pe evaluări tehnice prealabile, analize de risc și aplicarea unor metode adaptate specificului fiecărui obiectiv, ceea ce asigură un grad ridicat de eficiență și conformitate operațională.

Activitatea societății este structurată pe mai multe direcții funcționale integrate, incluzând activități de laborator, studii și documentații de mediu, activități de producție și servicii de curățenie specializată. Aceste direcții includ servicii de decontaminare, testări și analize tehnice, activități de curățenie specializată, deratizare, dezinfecție și dezinsecție, precum și activități conexe de întreținere peisagistică și igienizare generală.

Compania desfășoară și activități de producție a pesticidelor și a altor produse agrochimice, precum și fabricarea unor produse de întreținere și igienă, inclusiv pe baza unor rețete proprii, avizate conform reglementărilor aplicabile.

S.C. Eurototal Comp S.R.L. deține acreditarea RENAR pentru laboratorul de încercări, sub denumirea „Laborator de încercări Eurototal”, certificat de acreditare LI 835/2013. Această acreditare confirmă competența tehnică a laboratorului și conformitatea acestuia cu standardele naționale și europene aplicabile activităților de testare și analiză. În plan organizațional și strategic, activitatea societății este fundamentată pe utilizarea unor materii prime conforme, pe implementarea unor proceduri tehnice riguroase și pe valorificarea competențelor personalului specializat, ceea ce a permis consolidarea poziției acesteia atât pe piața internă, cât și pe cea externă.

S.C. Eurototal Comp S.R.L. se încadrează în categoria operatorilor specializați în servicii de igienă publică și industrială, precum și în activități conexe de producție chimică și servicii tehnice de laborator, având un rol semnificativ în asigurarea sănătății publice și a condițiilor de igienă în diverse medii de activitate, prin aplicarea unor proceduri conforme standardelor de calitate și reglementărilor în vigoare.

4. S.C. Falck Fire Services S.R.L. România reprezintă o entitate operațională specializată în furnizarea de servicii integrate de prevenire, protecție și intervenție în domeniul securității la incendiu și al managementului situațiilor de urgență industriale. Activitatea acesteia se înscrie în sfera serviciilor tehnice de specialitate destinate infrastructurilor industriale cu risc ridicat, respectiv sectoarelor energetic, petrochimic, de rafinare și altor obiective industriale critice, în care continuitatea operațională și controlul riscurilor tehnologice constituie cerințe fundamentale.

Politicile de resurse umane nu mai sunt percepute de angajați ca mecanisme de sprijin și protecție organizațională, ci mai degrabă ca instrumente administrative formale sau chiar ca surse suplimentare de presiune, aspect care poate afecta nivelul de încredere, implicare și satisfacție profesională al personalului. Activitățile desfășurate includ analiza și evaluarea riscurilor specifice amplasamentelor industriale, implementarea măsurilor de prevenire și protecție activă și pasivă, operarea și coordonarea brigăzilor private de pompieri industriali, precum și activități de inspecție, testare și mentenanță a sistemelor tehnice de detecție, alarmare și stingere a incendiilor. Sunt derulate activități de consultanță tehnică și programe de instruire profesională destinate personalului implicat în managementul situațiilor de urgență.

Componenta de formare profesională este susținută prin existența unui centru propriu de instruire, în cadrul căruia sunt realizate programe de pregătire teoretică și practică, simulări operaționale și exerciții tactice. Această abordare contribuie la dezvoltarea competențelor specifice și la creșterea capacității de reacție în situații critice, aspect esențial într-un domeniu în care factorul uman joacă un rol determinant.

Societatea a implementat un sistem integrat de management certificat conform standardelor ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 și OHSAS 18001:2007, care asigură controlul proceselor, conformitatea și îmbunătățirea continuă a activităților desfășurate.

Activitatea se desfășoară în corelare cu cadrul legislativ național specific domeniului situațiilor de urgență, inclusiv Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor și O.U.G. nr. 21/2004 privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență.

S.C. Falck Fire Services S.R.L. se încadrează în categoria furnizorilor specializați de servicii tehnice integrate, având un rol esențial în asigurarea securității operaționale a infrastructurilor industriale critice.

Specificul activității, caracterizat prin necesitatea intervențiilor rapide și a luării deciziilor în condiții de risc și presiune operațională, conferă resurselor umane un rol strategic esențial în asigurarea continuității activităților și în realizarea performanței organizaționale. Nivelul de pregătire profesională, capacitatea de reacție, cooperarea și echilibrul psihologic al angajaților influențează în mod direct eficiența intervențiilor și capacitatea organizației de a gestiona situațiile critice.

5. S.C. Apazol Trans S.R.L. reprezintă o societate comercială cu capital privat românesc, înființată în anul 1997, având sediul în municipiul Ploiești. Entitatea își desfășoară activitatea în domenii conexe infrastructurii tehnice și logistice, dispunând de un portofoliu diversificat de beneficiari și de o structură operațională susținută de un parc auto și de utilaje caracterizat printr-un nivel ridicat de disponibilitate și adaptabilitate tehnologică.

Organizația integrează resurse umane cu experiență extinsă în domeniu, fapt care permite furnizarea unor servicii cu grad ridicat de fiabilitate și continuitate operațională.

Activitatea companiei se structurează pe mai multe linii de servicii, incluzând transportul de mărfuri generale, închirierea de mijloace auto și utilaje specializate, servicii de construcții civile și industriale, precum și intervenții tehnice la nivelul rețelilor de apă, canalizare și transport de produse petroliere. Acest profil operațional evidențiază caracterul multidisciplinar al activității și capacitatea organizației de a răspunde unor cerințe complexe ale mediului economic și industrial.

S.C. Apazol Trans S.R.L. a implementat și certificat un sistem integrat de management, aliniat cerințelor standardelor internaționale, fiind certificată în domeniul managementului calității și al sănătății și securității ocupaționale. Această orientare reflectă preocuparea organizației pentru standardizarea și optimizarea proceselor interne, asigurarea calității serviciilor furnizate și protejarea sănătății și siguranței angajaților. Prin adoptarea acestor sisteme de management, organizația își consolidează capacitatea de control și prevenire a riscurilor, susține îmbunătățirea continuă a performanței și creează premisele unei dezvoltări sustenabile, adaptate cerințelor mediului operațional. Aceste cadre normative instituie principii fundamentale privind controlul proceselor, abordarea bazată pe risc, îmbunătățirea continuă și asigurarea conformității cu cerințele legale și de reglementare aplicabile domeniilor de activitate.

Implementarea sistemului de management integrat este orientată spre menținerea și îmbunătățirea continuă a calității serviciilor prestate, consolidarea poziției pe piață, asigurarea conformității cu cerințele legale și normative și prevenirea riscurilor profesionale.

Organizația acordă o importanță deosebită proceselor de instruire și dezvoltare a resurselor umane, în vederea consolidării competențelor profesionale și a înțelegerii rolurilor și responsabilităților individuale în cadrul sistemului de management al sănătății și securității ocupaționale.

Organizația urmărește dezvoltarea și consolidarea culturii organizaționale în domeniul securității și sănătății în muncă, prin stimularea implicării active a personalului și prin utilizarea unor mecanisme de motivare care încurajează participarea la procesele de îmbunătățire continuă a performanței.

S.C. Apazol Trans S.R.L. se caracterizează printr-un model operațional integrat, orientat către eficiență, conformitate și adaptabilitate, în concordanță cu cerințele actuale ale mediului economic și reglementativ, precum și cu principiile de guvernare organizațională specifice sistemelor moderne de management.

Complexitatea activităților, dependența de coordonarea eficientă a echipelor și componenta practică ridicată a intervențiilor justifică analiza detaliată a relației dintre resursele umane și performanța economico-financiară a societății.

6. S.C. Remero Fil S.A. reprezintă o entitate industrială cu profil tehnic specializat, a cărei origine organizațională datează din anul 1961, moment în care a fost constituită ca secție de reparații în cadrul termocentralei Brazi, concomitent cu punerea în funcțiune a acesteia. Ulterior, în contextul reorganizării sectorului energetic național, în anul 1982, în conformitate cu Decretul Consiliului de Stat nr. 92/1982, structura inițială a fost transformată într-o întreprindere de sine stătătoare, având o arie extinsă de intervenție în mai multe obiective termoelectrice de importanță strategică.

În perioada post-1990, în contextul restructurării și privatizării economiei naționale, entitatea a fost reorganizată sub forma actuală de societate comercială, funcționând sub denumirea S.C. Remero Fil S.A. Profilul său operațional este caracterizat prin furnizarea unui spectru complex de servicii tehnice, incluzând activități de reparații, montaj, confecții metalice, recondiționări și lucrări de întreținere pentru echipamente termoelectrice și electromecanice.

Aceste activități contribuie la menținerea disponibilității tehnice a unor instalații industriale critice, ceea ce conferă firmei un rol important în lanțul de susținere a sectorului energetic și industrial.

Din perspectiva sistemelor de management, societatea implementează și menține un sistem integrat de management al calității, mediului și sănătății și securității ocupaționale, certificat în conformitate cu standardele internaționale relevante.

Având în vedere specificul activităților desfășurate în domenii cu grad ridicat de complexitate tehnologică, în special în sectorul termoelectrice, societatea deține autorizații și certificări emise de Inspekția de Stat pentru Controlul Cazanelor, Recipientelor sub Presiune și Instalațiilor de Ridicat (ISCIR), obligatorii pentru executarea lucrărilor asupra echipamentelor și instalațiilor reglementate.

S.C. Remero Fil S.A. se poziționează ca un furnizor de servicii tehnice specializate în sectorul energetic, caracterizat printr-un grad ridicat de expertiză tehnică și conformitate normativă, contribuind la menținerea integrității funcționale a infrastructurilor industriale critice prin aplicarea unor practici conforme cu standardele internaționale și reglementările naționale aplicabile.

Activitatea sa este puternic dependentă de competența și stabilitatea resurselor umane, ceea ce justifică analiza relației dintre capitalul uman și performanța economico-financiară a societății.

7. S.C. Rmro Ind S.R.L. reprezintă o entitate economică recent constituită, înființată în anul 2023, cu sediul social în satul Brazii de Sus, comuna Brazi, județul Prahova. Societatea își desfășoară activitatea în domeniul instalațiilor industriale, fiind încadrată în clasa CAEN 3320 – „Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale”, domeniu caracterizat printr-un nivel ridicat de complexitate tehnică și prin cerințe stricte de conformitate operațională și siguranță industrială. Profilul activității este definit prin prestarea de servicii specializate de montaj, instalare și punere

în funcțiune a echipamentelor industriale, activități care implică integrarea sistemelor mecanice, electromecanice și tehnologice în cadrul infrastructurilor industriale existente.

Acest tip de activitate presupune respectarea unor standarde riguroase de execuție, precum și aplicarea unor proceduri tehnice controlate, în vederea asigurării funcționării sigure și eficiente a echipamentelor instalate. S.C. Rmro Ind S.R.L. implementează și menține un sistem integrat de management al calității, mediului și sănătății și securității ocupaționale, aliniat cerințelor standardelor internaționale recunoscute. Organizația a implementat un sistem integrat de management, construit pe principii procesuale și orientat spre gestionarea eficientă a riscurilor, respectarea cadrului legislativ aplicabil și promovarea unui proces continuu de îmbunătățire a performanței organizaționale.

Activitatea societății este inclusă în cerințele legislative și reglementările tehnice aplicabile domeniului instalațiilor industriale, inclusiv autorizărilor ISCIR și, după caz, cerințelor de mediu și securitate la incendiu.

S.C. Rmro Ind S.R.L. se încadrează în categoria operatorilor economici specializați în servicii tehnice industriale, caracterizată printr-un grad ridicat de responsabilitate operațională, conformitate normativă și necesitate de control riguros al riscurilor asociate activităților de instalare și punere în funcțiune a echipamentelor industriale.

Performanța organizațională depinde în mod direct de calitatea resurselor umane și de capacitatea de integrare eficientă a acestora în procesele operaționale.

8. S.C. Chivaran Com S.R.L. reprezintă o societate comercială cu capital privat, specializată în furnizarea de servicii de transport rutier de persoane, atât pe plan intern, cât și internațional. Înființată în anul 1996, organizația a dezvoltat de-a lungul timpului o structură operațională extinsă, caracterizată prin operarea unui număr semnificativ de trasee cu acoperire la nivelul județului Prahova, precum și pe rute interjudețene, consolidându-și astfel poziția în cadrul pieței regionale de transport.

Din punct de vedere operațional, compania dispune de un parc auto în continuă extindere, format din autocare și microbuze echipate conform cerințelor actuale ale pieței de transport de persoane și standardelor de siguranță aplicabile. Capacitatea logistică existentă permite asigurarea unui nivel ridicat de flexibilitate operațională și adaptabilitate la cerințele variabile ale beneficiarilor.

Activitatea curentă a societății include, pe lângă operarea curselor regulate, prestarea de servicii de transport ocazional la solicitarea clienților, fără restricții de distanță sau durată, atât pe teritoriul național, cât și internațional. Experiența acumulată a condus la dezvoltarea unor relații de colaborare stabile, inclusiv la nivel european, prin efectuarea unui număr semnificativ de curse internaționale.

Din perspectiva cadrului de reglementare, activitatea de transport rutier de persoane este supusă unui regim strict de autorizare și control, compania deținând licențe de transport rutier emise de Autoritatea Rutieră Română, în conformitate cu legislația națională aplicabilă transportului public de persoane.

Operarea traseelor regulate este condiționată de existența autorizațiilor specifice emise de autoritățile competente, în funcție de natura rutelor. Dincolo de cerințele cadrului de conformitate obligatoriu, organizația a dezvoltat și certificat un sistem integrat de management, deținând atât certificări interne, cât și externe recunoscute la nivel internațional. Această abordare susține standardizarea proceselor, optimizarea utilizării resurselor și consolidarea unui cadru orientat spre performanță, îmbunătățire continuă și calitate a serviciilor oferite.

Integrarea în structuri profesionale reprezentative, precum UNTRR, APTR Muntenia Trans și Cotar, reflectă racordarea companiei la standardele și practicile specifice sectorului de transport rutier, precum și implicarea acesteia în mecanismele instituționale de reprezentare profesională, reflectă racordarea companiei la standardele și practicile specifice sectorului de transport rutier, precum și implicarea acesteia în mecanismele instituționale de reprezentare profesională la nivel național.

Dezvoltarea continuă a parcului auto și modernizarea capacităților operaționale sunt susceptibile să conducă la extinderea volumului de activitate pe segmentul transportului internațional, în contextul unei cereri în creștere pentru servicii de mobilitate transfrontalieră.

S.C. Chivaran Com S.R.L. se caracterizează printr-un model operațional bazat pe mobilitate, continuitate și adaptabilitate, în care resursele umane au un rol esențial în asigurarea siguranței, punctualității și calității serviciului prestat.

Într-un domeniu în care performanța depinde în mod direct de personalul operativ și de capacitatea de organizare a activităților, analiza relației dintre capitalul uman și performanța economico-financiară este deosebit de relevantă.

9. S.C. Pikanore S.R.L. reprezintă o entitate economică cu capital privat românesc, având sediul social în comuna Brazi, județul Prahova, înființată în anul 2004. Organizația își desfășoară activitatea în domeniul lucrărilor speciale de construcții, fiind încadrată în codul CAEN 4399 – „Alte lucrări speciale de construcții”, sector caracterizat printr-un grad ridicat de complexitate tehnică, diversitate operațională și cerințe stricte de conformitate structurală și de siguranță.

Din perspectivă operațională, societatea este specializată în execuția de lucrări complexe de infrastructură și construcții industriale, lucrări de consolidare structurală, reparații și amenajări, precum și intervenții tehnice adaptate cerințelor specifice ale beneficiarilor. Activitățile desfășurate presupun integrarea unor procese tehnice multidisciplinare, corelate cu cerințe de proiectare, execuție și control al calității, în vederea asigurării durabilității și siguranței lucrărilor realizate.

Capacitatea operațională a organizației este susținută de utilizarea unor echipamente tehnice moderne și de existența unui personal calificat, cu experiență relevantă în domeniul construcțiilor industriale și speciale.

S.C. Pikanore S.R.L. își fundamentează activitatea pe o abordare orientată către calitate, eficiență și conformitate tehnică, având ca obiectiv general furnizarea de soluții constructive sigure, durabile și adaptate cerințelor beneficiarilor.

Misiunea organizației constă în furnizarea de soluții integrate în domeniul construcțiilor, caracterizate prin fiabilitate tehnică, siguranță structurală și inovație aplicată, contribuind astfel la dezvoltarea infrastructurii la nivel local și național.

Viziunea strategică a companiei este orientată către consolidarea statutului de reper de profesionalism și calitate în sectorul lucrărilor speciale de construcții, prin implementarea unor practici operaționale conforme cu standardele industriei și prin creșterea continuă a performanței organizaționale.

Societatea se încadrează în categoria operatorilor economici specializați în lucrări speciale de construcții, domeniu în care performanța depinde deopotrivă de capitalul tehnic, de resursele materiale și de competențele resurselor umane. Într-un astfel de cadru, analiza relației dintre eficiența utilizării personalului și performanța economico-financiară devine deosebit de relevantă.

Prezentarea realizată mai sus a fiecărei din cele 9 companii, incluse în cercetare, ne-a permis să evidențiem o viziune generală comparativă asupra companiilor analizate, iar datele sintetizate să le prezentăm în Anexa 10. Acestea evidențiază faptul că eșantionul investigat este alcătuit din organizații cu profiluri de activitate distincte, incluzând servicii publice, utilități, intervenții tehnice specializate, transport, lucrări industriale și activități de producție sau servicii conexe. Diversitatea structurală susține pertinenta abordării comparative, întrucât permite surprinderea modului în care riscurile generate de resursele umane se manifestă în contexte organizaționale diferite.

2.3. Analiza indicatorilor economico-financiar și a eficienței utilizării resurselor umane în cadrul companiilor investigate

Sunt analizați o serie de indicatori care reflectă atât performanța economico-financiară a companiilor investigate, cât și eficiența utilizării resurselor umane. Analiza acestor indicatori permite evidențierea relației dintre rezultatele financiare ale întreprinderii și modul în care sunt valorificate resursele de personal. Indicatorii de personal sunt examinați în corelație cu indicatorii economico-financiar, conform informațiilor prezentate în Tabelul 2.1. Această abordare permite evaluarea contribuției resurselor umane la obținerea performanțelor organizaționale, precum și identificarea factorilor care influențează productivitatea muncii, rentabilitatea și eficiența utilizării capitalului și a activelor întreprinderii. Perioada analizată este 2020–2024. Fac excepție două

companii: Termo Ploiești SRL, înființată în anul 2022, pentru care analiza a putut fi realizată doar pentru o perioadă de 3 ani, și S.C. Rmro Ind S.R.L., fondată la începutul anului 2023, pentru care analiza a fost efectuată pentru ultimii 2 ani ai perioadei studiate.

Conform datelor prezentate în Anexa 11., societatea Termo Ploiești S.R.L. înregistrează o evoluție puternic influențată de specificul sectorului energetic, caracterizat prin intensitate ridicată a capitalului, volatilitate a costurilor și dependență de factori externi, precum prețurile la energie, reglementările și cererea sezonieră. Cifra de afaceri în perioada analizată crește semnificativ, această dinamică evidențiind o extindere accelerată a volumului de activitate al societății, reflectând totodată consolidarea poziției sale operaționale și creșterea capacității de dezvoltare și adaptare în cadrul mediului economic în care își desfășoară activitatea. Profitul net are însă o evoluție mai instabilă. Această oscilație arată că, deși activitatea a crescut semnificativ, eficiența transformării veniturilor în rezultat net a fost afectată de costuri operaționale ridicate și de presiuni financiare persistente. Această evoluție evidențiază o creștere accelerată a volumului de activitate al societății, reflectând atât consolidarea poziției sale operaționale pe piață, cât și dezvoltarea capacității de adaptare și susținere a proceselor economice într-un mediu concurențial aflat în continuă schimbare.

Activele totale cresc, iar activele circulante se mențin la niveluri foarte ridicate pe întreaga perioadă analizată. În același timp, activele imobilizate pornesc de la un nivel foarte redus în 2022 și cresc semnificativ în 2024, ceea ce sugerează intensificarea investițiilor în infrastructură și în dotarea tehnică necesară activității. Capitalurile proprii și datoriile evidențiază o situație financiară fragilă. Capitalurile proprii sunt negative în 2022, devin pozitive în 2023, dar revin pe un nivel negativ foarte ridicat în 2024, ceea ce indică o vulnerabilitate structurală din punct de vedere financiar.

Numărul de salariați crește moderat, de la 276 la 315 persoane, ceea ce indică faptul că extinderea activității a fost susținută și printr-o majorare a resurselor umane, însă într-un ritm mult mai redus decât creșterea cifrei de afaceri.

Pentru evidențierea eficienței utilizării resurselor umane și a capitalului în cadrul organizației analizate, în Tabelul A 12.1 sunt prezentați atât indicatorii calculați pe salariat, cât și indicatorii de eficiență globală, aceștia oferind o imagine relevantă asupra modului de valorificare a resurselor disponibile și a performanței economico-financiare obținute.

Datele evidențiază o creștere spectaculoasă a productivității muncii. Indicatorul W urcă de la 180.252,94 lei/salariat în 2022 la 1.034.171,65 lei/salariat în 2023 și la 1.166.135,01 lei/salariat în 2024. Această evoluție reflectă o utilizare intensificată a resurselor umane și o creștere semnificativă a volumului de activitate raportat la numărul de angajați, evidențiind atât sporirea eficienței operaționale, cât și capacitatea organizației de a valorifica în mod productiv potențialul resursei umane. (Fig. A 13.1.)

Profitul pe salariat (Ps) confirmă însă caracterul fragil al eficienței economice. După o valoare negativă în 2022, acesta devine pozitiv în 2023, dar scade puternic în 2024. Această dinamică evidențiază faptul că expansiunea cifrei de afaceri nu a fost însoțită într-o măsură proporțională de consolidarea profitabilității, în condițiile în care resursele alocate per salariat au înregistrat o creștere semnificativă, aspect ce reflectă intensificarea investițiilor și a costurilor asociate susținerii activității și dezvoltării organizației.

Activele totale pe salariat urcă de la 263.345,86 lei la 612.764,61 lei, iar activele circulante pe salariat rămân dominante pe întreaga perioadă. Activele imobilizate pe salariat cresc de asemenea, în special în 2024, ceea ce indică o intensificare a investițiilor în infrastructura tehnică. Această evoluție sugerează o consolidare a susținerii materiale și operaționale a activității desfășurate de fiecare angajat, evidențiind totodată creșterea nivelului investițiilor și al resurselor utilizate în procesul de desfășurare a activității, dar și o intensificare a presiunii exercitate asupra eficienței utilizării acestor resurse în vederea menținerii performanței economice și a profitabilității organizației.

Structura financiară pe salariat evidențiază vulnerabilități importante. Capitalurile proprii pe salariat sunt negative în 2022 și revin puternic negative în 2024, după o scurtă revenire pozitivă în 2023. Datoriile pe salariat cresc în perioada analizată, ceea ce arată o dependență foarte mare de finanțarea externă și un grad ridicat de expunere la risc financiar.

Rotația activelor crește de la 0,68 la 1,90, dar marja profitului rămâne foarte redusă, ceea ce înseamnă că volumul mare de activitate nu se transformă proporțional în profit net.

Pentru fundamentarea analizei economico-financiare a societății S.C. Hidro Prahova S.A., în Anexa 11 sunt prezentate principalele date financiare aferente perioadei 2020–2024. Conform datelor prezentate în Anexă, societatea evidențiază un profil specific operatorilor regionali de utilități publice, caracterizat prin intensitate ridicată a capitalului, stabilitate operațională relativă și dependență semnificativă de infrastructură și investiții pe termen lung.

Cifra de afaceri înregistrează o creștere constantă, în perioada analizată, ceea ce reflectă extinderea activității și consolidarea volumului operațional. Această evoluție indică nu doar o intensificare a serviciilor prestate, ci și o valorificare mai eficientă a infrastructurii de utilități publice, reflectând o optimizare a utilizării resurselor și o consolidare a activității operaționale.

Profitul net se caracterizează printr-o evoluție mai volatilă, sugerând influența unor factori variabili, precum fluctuațiile costurilor operaționale sau ale veniturilor, care afectează stabilitatea performanței financiare. După valori pozitive în anii 2020 și 2021, societatea înregistrează o pierdere semnificativă în 2022, urmată de o redresare în 2023 și 2024, când profitul revine pe un trend pozitiv. Această oscilație sugerează existența unor presiuni importante asupra costurilor,

generate posibil de cheltuieli operaționale ridicate, ajustări tarifare, investiții sau constrângeri specifice sectorului public de utilități.

Analiza structurii activelor relevă o orientare accentuată către capitalizare, evidențiată printr-o pondere semnificativă a activelor imobilizate în totalul activelor, fapt ce sugerează un model de funcționare bazat pe investiții consistente în infrastructură și resurse materiale, necesare susținerii activității operaționale. Activele totale cresc de la 589.250.207 lei în 2020 la 927.125.528 lei în 2024, în timp ce activele imobilizate dețin o pondere dominantă pe întreaga perioadă analizată. Această situație este specifică unui operator regional de apă și canalizare, a cărui activitate depinde în mod direct de infrastructură tehnică extinsă, rețele, stații de tratare și echipamente specializate. Activele circulante înregistrează, de asemenea, o creștere semnificativă, mai ales în 2023, ceea ce poate indica o intensificare a fluxurilor curente și o capacitate mai bună de susținere a operațiunilor zilnice.

Capitalurile proprii înregistrează o creștere graduală, însă datoriile cresc și ele semnificativ până în 2023, când ating nivelul de 120.824.947 lei, după care se reduc în 2024. Această dinamică reflectă necesitatea finanțării infrastructurii și a activității curente, dar și existența unor eforturi de consolidare financiară spre finalul perioadei analizate.

Din punct de vedere al resurselor umane, numărul de salariați crește constant de la 556 în 2020 la 694 în 2024, ceea ce indică extinderea activității și necesitatea susținerii operaționale a infrastructurii aflate în exploatare.

Pentru evidențierea eficienței utilizării resurselor umane și a capitalului, în Tabelul A 12.2. sunt prezentați indicatorii calculați pe salariat și indicatorii de eficiență globală. Datele din tabel evidențiază o evoluție progresivă a eficienței operaționale. Productivitatea muncii (W) crește constant, ceea ce indică o îmbunătățire treptată a eficienței utilizării forței de muncă. Această dinamică este susținută de creșterea cifrei de afaceri și de consolidarea activităților operaționale ale organizației, însă evoluția profitului pe salariat (Ps) se menține mai puțin stabilă, aspect care sugerează că ritmul dezvoltării activității nu este însoțit în mod constant de o creștere proporțională a eficienței economice raportate la resursa umană. După valori pozitive în 2020 și 2021, acesta devine negativ în 2022, atingând -15.859,57 lei/salariat, ceea ce reflectă impactul pierderii înregistrate în acel an. Ulterior, indicatorul se redresează, ajungând la 12.893,31 lei/salariat în 2024. (Fig. A 13.2.)

Evoluția observată evidențiază faptul că eficiența resursei umane este determinată de un ansamblu complex de factori, depășind influența directă a volumului de activitate și fiind puternic condiționată de nivelul costurilor operaționale, de amploarea investițiilor și de constrângerile financiare existente.

Resursele alocate per salariat evidențiază un nivel ridicat de capitalizare a sectorului analizat, reflectând dependența acestuia de investiții semnificative în infrastructură, echipamente și resurse materiale necesare susținerii activităților operaționale și menținerii competitivității organizaționale. Activele totale pe salariat cresc de la aproximativ 590 mii lei la peste 765 mii lei, iar activele imobilizate pe salariat depășesc constant 998 mii lei, ajungând la peste 1.210.770 lei în 2024. Activele circulante pe salariat înregistrează de asemenea o creștere semnificativă, ceea ce sugerează o susținere mai consistentă a activității curente și o capacitate mai bună de gestionare a fluxurilor operaționale.

Structura financiară pe salariat relevă o majorare treptată a capitalurilor proprii și a datoriilor, în special în perioada 2022–2023, pe fondul necesității finanțării infrastructurii și a activităților specifice. În anul 2024 se observă o reducere semnificativă a nivelului datoriilor raportate pe salariat, evoluție care poate fi interpretată ca un indicator al consolidării financiare a organizației și al optimizării structurii de finanțare. Această diminuare sugerează o gestionare mai eficientă a obligațiilor financiare și o posibilă îmbunătățire a capacității organizației de a susține activitatea curentă și investițiile necesare fără creșterea presiunii financiare asupra resurselor disponibile. Reducerea gradului de îndatorare pe angajat poate reflecta o utilizare mai eficientă a resurselor umane și financiare, cu efecte favorabile asupra stabilității și sustenabilității organizaționale pe termen lung.

Rotația activelor crește ușor, de la 0,11 la 0,14, iar marja profitului, după valoarea negativă din 2022, ajunge la 0,07 în 2024. Aceste rezultate confirmă existența unei ameliorări treptate a eficienței economice și evidențiază o capacitate tot mai ridicată de valorificare a resurselor disponibile, aspect reflectat în îmbunătățirea performanțelor organizaționale și în utilizarea mai eficientă a potențialului economic al organizației.

Informația prezentată confirmă faptul că performanța economică a societății este susținută de creșterea graduală a eficienței operaționale, însă aceasta trebuie analizată în corelație cu gradul ridicat de capitalizare și cu specificul serviciului public prestat.

Pentru realizarea analizei economico-financiare a societății S.C. Eurototal Comp S.R.L., în Anexa 11 sunt prezentate principalele date financiare aferente perioadei 2020–2024.

Conform datelor prezentate în Anexă, societatea evidențiază o evoluție oscilantă a performanței economico-financiare, determinată de specificul activităților desfășurate, respectiv producția de pesticide și produse agrochimice, completată de servicii conexe, precum analizele de mediu și activitățile de curățenie industrială. Dinamica acestei activități reflectă atât oportunități de diversificare, cât și presiuni asupra eficienței economice și asupra modului de utilizare a resurselor disponibile.

Cifra de afaceri se situează la 24.184.265 lei în 2020, scade în 2021 la 21.173.043 lei, apoi revine pe o traiectorie ascendentă în 2022 și 2023, atingând 27.140.684 lei, după care înregistrează o nouă reducere în 2024, la 22.557.812 lei. Această dinamică sugerează o activitate dependentă de variațiile volumului de lucrări și de structura comenzilor, într-un context în care extinderea sau restrângerea activității are efect direct asupra nivelului veniturilor.

Profitul net se menține pozitiv pe întreaga perioadă analizată, însă evoluția sa nu este uniformă. După valori ridicate în 2020 și 2021, indicatorul scade abrupt în 2022, urmat de o redresare în 2023 și de o stabilizare relativă în 2024. Această evoluție confirmă existența unor presiuni asupra profitabilității, cel mai probabil, generate de creșterea costurilor operaționale, de modificarea structurii cheltuielilor și de extinderea bazei de personal.

Structura activelor arată o creștere constantă a activelor totale. Activele circulante au o pondere dominantă pe întreaga perioadă analizată, ceea ce sugerează o activitate care depinde în mod semnificativ de capitalul de lucru și de resursele necesare susținerii operațiunilor curente. Activele imobilizate înregistrează de asemenea o creștere treptată, mai accentuată în 2024, ceea ce poate fi interpretat drept semn al consolidării bazei tehnice și al unor investiții în echipamente și infrastructură necesare activităților de laborator, producție și servicii specializate.

Capitalul propriu înregistrează o creștere semnificativă după 2020, de la 800.245 lei la 14.927.532 lei în 2024, ceea ce reflectă o capitalizare puternică a firmei și o consolidare a autonomiei financiare. Datoriile se mențin la valori relativ reduse și stabile pe întreaga perioadă analizată, ceea ce evidențiază o gestiune prudentă a finanțării externe și o structură financiară echilibrată, capabilă să susțină desfășurarea activității în condiții de stabilitate și risc financiar redus.

Numărul de salariați cunoaște fluctuații importante: scade de la 264 la 189 în 2021, apoi crește semnificativ în 2022 și 2023, urmat de o diminuare în 2024, ceea ce sugerează adaptări succesive ale forței de muncă la nevoile activității.

Pentru a evidenția eficiența utilizării resurselor umane și a capitalului, în Tabelul A 12.3. sunt prezentați atât indicatorii calculați pe salariat, cât și indicatorii de eficiență globală, care oferă o imagine sintetică și relevantă asupra performanței organizaționale.

Datele din tabel evidențiază o evoluție neuniformă a indicatorilor pe angajat. Productivitatea muncii (W) crește în 2021, după care scade puternic în 2022, pe fondul majorării semnificative a numărului de angajați. În 2023 și 2024 se observă o stabilizare relativă, la valori apropiate de 90.000 lei/salariat. Această dinamică sugerează că sporirea numărului de salariați nu a fost însoțită de o creștere proporțională a volumului de activitate și că eficiența utilizării forței de muncă este sensibilă la variațiile structurii operaționale.

Profitul pe salariat (Ps) urmează o traiectorie similară. După valori de 14.270,72 lei/salariat în 2020 și 18.214,02 lei/salariat în 2021, acesta se reduce drastic în 2022, la 2.490,53 lei/salariat, urmat de o redresare modestă în 2023 și 2024. Această evoluție reflectă o diminuare a profitabilității individuale și sugerează că performanța pe angajat este puternic influențată de costuri, de gradul de încărcare a activității și de eficiența organizării interne (Fig.A 13.3.).

Resursele alocate per salariat (As, Ai, Ac) indică o tendință generală de creștere, în special în 2024, când activele totale pe salariat ating 63.987,94 lei. Creșterea activelor imobilizate pe salariat, reflectă investiții în infrastructură și echipamente necesare desfășurării activităților de laborator și producție chimică. Creșterea activelor circulante pe salariat indică o capacitate îmbunătățită de susținere a activităților curente și o intensificare a capitalizării muncii, în timp ce structura financiară pe salariat evidențiază, în paralel, o consolidare semnificativă a capitalurilor proprii per angajat, reflectând o bază financiară mai stabilă la nivel organizațional.

Indicatorul Cp crește de la 3.031,23 lei/salariat în 2020 la 59.949,93 lei/salariat în 2024, ceea ce confirmă întărirea bazei financiare a societății. Datoriile pe salariat rămân la valori reduse și relativ stabile, ceea ce indică o dependență redusă de finanțarea externă și o capacitate bună de autofinanțare.

Rotația activelor scade în 2021, apoi se stabilizează în jurul valorii de 1,7–1,8, pentru a coborî la 1,42 în 2024. Marja profitului se reduce de la 0,16 în 2020–2021 la 0,03 în 2022, urmată de o revenire parțială la 0,06 în 2023 și 2024.

Rezultatele evidențiază că, în pofida consolidării bazei materiale și financiare, eficiența organizației rămâne vulnerabilă la presiunile generate de creșterea costurilor și de modul de organizare a activității, ceea ce sugerează existența unor dezechilibre între resursele disponibile și valorificarea acestora, aspect reflectat în evoluția productivității muncii și a profitului pe salariat.

Informația prezentată confirmă faptul că investițiile și extinderea bazei operaționale trebuie corelate cu o utilizare eficientă a forței de muncă și cu un control adecvat al costurilor pentru a susține performanța pe termen lung.

Pentru compania Falck Fire Services S.R.L. informația pentru realizarea analizei unor indicatori economico-financiar pentru perioada 2020-2024, se află în Anexa 11. Conform datelor prezentate în Anexă, societatea evidențiază o evoluție favorabilă, caracterizată prin creșterea graduală a volumului de activitate și prin menținerea unei profitabilități pozitive pe întreaga perioadă analizată. Cifra de afaceri este în creștere, ceea ce indică extinderea activității și consolidarea poziției organizației în domeniul serviciilor tehnice de prevenire și intervenție. Profitul net se menține pozitiv în toți anii analizați, însă înregistrează fluctuații. După un nivel ridicat în 2020, acesta scade în 2021 și 2022, urmat de o redresare în 2023 și de o ușoară diminuare în 2024.

Această evoluție arată că, deși activitatea economică a crescut, rezultatul net a fost influențat de costurile operaționale, de investițiile necesare și de modificările structurii activității.

Structura activelor conturează un profil caracteristic serviciilor tehnice specializate, marcat de o pondere semnificativă a activelor imobilizate, ceea ce indică un model operațional bazat pe investiții consistente în infrastructură și resurse materiale, necesare desfășurării activității în condiții de eficiență și continuitate. Activele totale se mențin într-un interval relativ stabil, între aproximativ 12,9 și 15,4 milioane lei, ceea ce sugerează o bază materială suficient de consistentă pentru susținerea activităților operaționale. Activele circulante dețin o pondere dominantă pe întreaga perioadă analizată, ceea ce reflectă necesitatea susținerii activităților curente și a capacității de intervenție rapidă. Activele imobilizate înregistrează variații moderate, fiind asociate, cel mai probabil, echipamentelor specifice domeniului, precum autospeciale, sisteme tehnice și echipamente de protecție.

Capitalurile proprii cresc până în 2023, după care scad semnificativ în 2024. În paralel, datoriile se reduc până în 2022, apoi cresc în 2023 și mai ales în 2024, când ating 8.600.516 lei. Această evoluție sugerează o ajustare a strategiei de finanțare și o utilizare mai accentuată a surselor atrase în ultimul an analizat. Numărul de salariați crește treptat de la 306 în 2020 la 335 în 2024, indicând o extindere moderată a resurselor umane, în corelație cu creșterea activității.

Pentru o analiză detaliată a eficienței utilizării resurselor umane și a capitalului, tabelul A 12.4. reunește indicatorii calculați pe salariat, împreună cu indicatorii de eficiență globală, oferind o perspectivă integrată asupra modului în care resursele sunt utilizate și valorificate în cadrul organizației.

Datele prezentate în tabel evidențiază o evoluție ascendentă și constantă a productivității muncii, reflectând o îmbunătățire progresivă a eficienței utilizării resurselor umane și o capacitate sporită a organizației de a genera valoare prin optimizarea activităților desfășurate. Indicatorul W urcă de la 103.101,58 lei/salariat în 2020 la 138.603,92 lei/salariat în 2024, ceea ce reflectă o utilizare tot mai eficientă a resurselor umane și o creștere a volumului de activitate raportat la forța de muncă. Profitul pe salariat (Ps) are o evoluție mai fluctuantă. După valoarea de 10.033,69 lei/salariat în 2020, indicatorul scade semnificativ în 2021 și 2022, ajungând la 2.718,00 lei/salariat, urmat de o redresare în 2023 și de o ușoară reducere în 2024 (Fig. A 13.4.). Evoluția observată sugerează că profitabilitatea individuală depinde atât de dinamica activității, cât și de variațiile costurilor operaționale și ale structurii contractuale, în timp ce nivelul resurselor alocate per salariat se menține relativ constant.

Așa cum se observă în Fig. A 13.4., eficiența utilizării resurselor umane este în creștere, însă profitabilitatea pe salariat este influențată de factori suplimentari, care depășesc simpla creștere a volumului de activitate.

Activele totale pe salariat variază între 39.172,92 lei și 55.184,82 lei, iar activele imobilizate pe salariat se mențin la valori moderate, ceea ce este specific unei organizații de servicii tehnice specializate. Activele circulante pe salariat au o pondere importantă, ceea ce arată necesitatea susținerii operațiunilor curente și a intervențiilor rapide. Structura resurselor confirmă faptul că activitatea se bazează pe o combinație echilibrată între resurse materiale de intervenție și resurse necesare desfășurării curente a serviciilor. Structura financiară pe salariat evidențiază o creștere a capitalurilor proprii până în 2023, urmată de o reducere în 2024, concomitent cu o creștere importantă a datoriilor pe salariat. Capitalurile proprii pe salariat cresc până în 2023, apoi scad la 18.391,63 lei în 2024. Creșterea datoriilor pe salariat, de la 13.477,87 lei în 2023 la 25.673,18 lei în 2024, indică o modificare a structurii de finanțare și o intensificare a utilizării surselor externe. Rotația activelor crește de la 2,10 în 2020 la 3,12 în 2024, ceea ce arată o eficiență operațională în creștere. Marja profitului are însă o evoluție mai puțin liniară, scăzând după 2020, apoi revenind parțial în 2023 și 2024. Rezultatele indică o îmbunătățire a eficienței utilizării activelor, sugerând o optimizare a modului de valorificare a resurselor, însă rentabilitatea se menține vulnerabilă la variațiile costurilor operaționale, evidențiind existența unor presiuni asupra performanței financiare.

Analiza efectuată indică faptul că performanța economică a societății se bazează în mod esențial pe utilizarea eficientă a personalului, susținută de pregătirea profesională și de o dotare tehnică adecvată.

Pentru fundamentarea analizei economico-financiare a societății Apazol Trans S.R.L., în Anexa 11 sunt prezentate principalele date financiare aferente perioadei 2020–2024. Conform datelor prezentate în Anexă, societatea evidențiază o evoluție favorabilă, caracterizată prin creșterea susținută a cifrei de afaceri, îmbunătățirea profitabilității și extinderea capacității operaționale. Cifra de afaceri crește constant în perioada analizată, ceea ce indică o dezvoltare progresivă a activității și o valorificare tot mai eficientă a capacităților operaționale disponibile. Profitul net urmează aceeași tendință pozitivă, sugerând o consolidare a performanței financiare și o capacitate crescută a organizației de a valorifica resursele disponibile în vederea generării de rezultate sustenabile. După un nivel redus în 2020 acesta crește semnificativ în 2024. Această evoluție evidențiază o consolidare a eficienței economice, reflectând capacitatea firmei de a transforma extinderea activității în rezultate financiare favorabile, printr-o valorificare mai eficientă a resurselor și o gestionare optimizată a proceselor.

Structura activelor relevă o creștere constantă a activelor totale. Activele imobilizate cresc de asemenea în mod susținut, ceea ce indică investiții în echipamente și utilaje specifice, precum vehicule de transport, utilaje de construcții și alte resurse necesare activității. Activele circulante se majorează de la 756.171 lei la 3.382.985 lei, sugerând o capacitate tot mai bună de susținere a

activității curente și de gestionare a fluxurilor financiare. Capitalurile proprii cresc constant. Evoluția analizată evidențiază faptul că dezvoltarea firmei a fost susținută printr-o utilizare combinată a resurselor proprii și a celor atrase, reflectând o strategie financiară echilibrată și o capacitate adecvată de mobilizare a surselor de finanțare. Numărul de salariați crește de la 37 în 2020 la 51 în 2024, ceea ce confirmă extinderea activității și necesitatea consolidării resursei umane.

În vederea evidențierii eficienței utilizării resurselor umane și a capitalului, Tabelul A 12.5. sintetizează indicatorii calculați pe salariat. Datele din tabel evidențiază o evoluție pozitivă și coerentă a performanței economico-financiare.

Productivitatea muncii crește constant, ceea ce indică o utilizare tot mai eficientă a forței de muncă și o capacitate sporită de valorificare a activității fiecărui angajat. Profitul pe salariat înregistrează, la rândul său, o creștere semnificativă (Fig. A 13.5.). Această dinamică reflectă o îmbunătățire substanțială a capacității firmei de a genera valoare adăugată prin activitatea resurselor umane și sugerează o consolidare a eficienței operaționale și a managementului costurilor.

Resursele alocate pe salariat înregistrează, de asemenea, o creștere constantă pe întreaga perioadă analizată, aspect care reflectă consolidarea capacității organizației de a susține activitatea personalului și de a asigura condițiile necesare desfășurării eficiente a proceselor de muncă.

Activele totale pe salariat cresc, ceea ce indică o intensificare a capitalizării muncii. Activele imobilizate pe salariat cresc de la 66.827,59 lei la 95.680,94 lei, reflectând investiții în echipamente și utilaje specifice activității. Activele circulante raportate pe salariat înregistrează, de asemenea, o creștere semnificativă, aspect care sugerează o capacitate mai bună a organizației de a susține activitatea curentă, de a asigura continuitatea operațională și de a gestiona mai eficient fluxurile financiare necesare desfășurării activității.

Structura financiară pe salariat evidențiază o consolidare progresivă a capitalurilor proprii, concomitent cu o creștere a datoriilor pe salariat, mai ales în 2024. Capitalurile proprii pe salariat urcă de la 21.190,92 lei la 41.601,92 lei, în timp ce datoriile pe salariat cresc de la 66.073,73 lei la 120.412,06 lei. Această evoluție evidențiază existența unui model mixt de finanțare a dezvoltării organizației, în care resursele proprii sunt completate de surse externe, în vederea susținerii investițiilor, modernizării infrastructurii și extinderii activităților desfășurate. Marja profitului se îmbunătățește de la valori aproape nule în 2020 la 0,11 în 2023 și 2024, ceea ce arată o creștere clară a profitabilității activității.

Extinderea bazei materiale este însoțită de o valorificare tot mai eficientă a forței de muncă și de o utilizare tot mai bună a resurselor în raport cu volumul activității. Analiza economico-financiară subliniază faptul că resursele umane reprezintă un factor esențial în susținerea performanței economice, într-un domeniu în care activitatea operațională implică coordonare

eficientă, competențe tehnice și capacitate de adaptare. Extinderea numărului de salariați, concomitent cu creșterea performanței individuale, sugerează o dezvoltare sustenabilă a firmei, bazată pe echilibrarea cantitativă și calitativă a forței de muncă.

Informația necesară pentru fundamentarea analizei economico-financiare a societății Remero Fil S.A. este prezentată în Anexa 11. Conform datelor prezentate în Anexă, societatea înregistrează o dinamică complexă a performanței, marcată de o etapă de creștere accelerată în intervalul 2020–2021, urmată de un proces gradual de ajustare și eficientizare operațională în perioada 2022–2024. Evoluțiile înregistrate reflectă atât adaptarea firmei la condițiile pieței specifice activității de instalare și întreținere a mașinilor și echipamentelor industriale, cât și impactul direct al politicilor de alocare a resurselor, în special a celor umane.

Cifra de afaceri crește puternic de la 11.366.047 lei în 2020 la 31.930.668 lei în 2021, apoi se reduce treptat în următorii ani, ajungând la 16.436.253 lei în 2024. Această evoluție sugerează că firma a traversat o perioadă de expansiune urmată de o etapă de reconfigurare operațională, în care dimensiunea activității a fost ajustată în raport cu resursele disponibile și cu condițiile pieței. Profitul net urmează o traiectorie similară. După un nivel ridicat în 2020 și un vârf în 2021, acesta se reduce progresiv, ajungând la 1.023.087 lei în 2024. Chiar dacă firma rămâne profitabilă pe întreaga perioadă analizată, diminuarea rezultatului net indică existența unor presiuni asupra marjelor și asupra capacității de transformare a veniturilor în profit.

Structura activelor evidențiază o creștere importantă în 2021, urmată de o reducere continuă până în 2024. Activele totale cresc de la 10.867.164 lei la 18.507.097 lei în 2021, apoi scad la 8.827.246 lei în 2024. Activele circulante dețin ponderea dominantă pe întreaga perioadă, însă și acestea se reduc în ultimii ani, ceea ce poate semnala o restrângere a volumului operațional sau o utilizare mai eficientă a resurselor curente. Activele imobilizate rămân la niveluri moderate, specifice unui operator tehnic care depinde în mod semnificativ și de capacitatea de mobilizare a resurselor curente. Capitalurile proprii cresc puternic în 2021, atingând 12.578.536 lei, apoi se reduc treptat până la 2.360.567 lei în 2024. Datoriile cresc în 2021 și 2022, după care se diminuează semnificativ în 2024. Numărul de salariați scade constant de la 101 în 2020 la 40 în 2024, ceea ce indică un proces clar de redimensionare a forței de muncă și de reconfigurare a structurii operaționale.

Pentru evidențierea eficienței utilizării resurselor umane și a capitalului, în Tabelul A 12.6. sunt prezentați indicatorii calculați pe salariat și indicatorii de eficiență globală. Datele din tabel relevă o creștere semnificativă a productivității muncii. Indicatorul W urcă de la 140.454,54 lei/salariat în 2020 la 271.261,27 lei/salariat în 2024. Această evoluție are loc în contextul reducerii consistente a numărului de angajați, ceea ce sugerează o orientare strategică spre eficientizarea

forței de muncă și, posibil, spre o selecție mai riguroasă a personalului sau o valorificare mai intensă a competențelor tehnice existente.

Profitul pe salariat (Ps) înregistrează, de asemenea, o dinamică ascendentă, de la 598,24 lei/salariat în 2020 la 28.510,08 lei/salariat în 2024. Profitul total al firmei scade în ultimii ani, însă indicatorul per salariat crește, ceea ce arată că reducerea numerică a personalului a fost însoțită de o creștere a randamentului individual și de o utilizare mai eficientă a resurselor umane rămase.

Evoluția productivității muncii și a profitului pe salariat este sintetizată și ilustrată în Fig. A 13.6., oferind o perspectivă integrată asupra dinamicii acestor indicatori și evidențiind modul în care eficiența utilizării resurselor umane se reflectă în performanța financiară a organizației.

Așa cum se observă din analiza indicatorilor economico-financiari, reducerea numărului de salariați de la 101 persoane în anul 2020 la 40 persoane în anul 2024 nu a fost asociată cu o diminuare a eficienței activității, ci, dimpotrivă, cu o creștere semnificativă a randamentului individual. Evoluția indicatorului productivitatea muncii (W) evidențiază o creștere de la 112.535,12 lei/salariat în 2020 la 410.906,33 lei/salariat în 2024, ceea ce reflectă o intensificare a eficienței utilizării resurselor umane și o capacitate mai ridicată de valorificare a activității economice raportat la personalul existent. Evoluția indicatorului profit pe salariat (Ps) evidențiază fluctuații pe parcursul perioadei analizate, cu un maxim înregistrat în anul 2021 (72.920,98 lei/salariat), urmat de o reducere treptată până la 25.577,18 lei/salariat în 2024. Această evoluție sugerează menținerea capacității de generare a profitului, însă într-un context caracterizat de presiuni operaționale și financiare mai accentuate în ultimii ani ai perioadei analizate.

Resursele economice alocate per salariat prezintă, de asemenea, o tendință generală de creștere. Indicatorul active totale pe salariat (As) evoluează de la 107.595,68 lei/salariat în 2020 la 220.681,15 lei/salariat în 2024, evidențiind o creștere a nivelului de capital utilizat în activitatea fiecărui angajat. Activele imobilizate pe salariat (Ai) cresc de la 12.783,86 lei la 20.764,98 lei, ceea ce indică o consolidare a bazei tehnico-materiale și o susținere mai consistentă a proceselor operaționale. Evoluția activelor circulante pe salariat (Ac) confirmă aceeași tendință, indicatorul majorându-se de la 94.811,82 lei/salariat în 2020 la 199.916,18 lei/salariat în 2024, fapt ce reflectă creșterea volumului resurselor circulante disponibile pentru susținerea activității curente și a capacității operaționale.

Din perspectiva structurii financiare, indicatorul capital propriu pe salariat (Cp) înregistrează o diminuare de la 4,62 în 2020 la 1,95 în 2022, urmată de o revenire la 3,30 în 2024, ceea ce sugerează o perioadă de presiune asupra resurselor proprii, urmată de o tendință de reechilibrare financiară. Evoluția datoriilor pe salariat (Ds) indică o creștere semnificativă în perioada 2020–2022, urmată de o reducere în anul 2024. Tendința reflectă utilizarea mai intensă a

resurselor atrase pentru susținerea activității și a investițiilor operaționale, în special în intervalul 2021–2022.

Eficiența utilizării activelor este susținută și de evoluția indicatorului rotația activelor (RotA), care crește de la 1,05 în 2020 la 1,86 în 2024, cu valori ridicate pe întreaga perioadă analizată. Această dinamică indică o capacitate mai bună de utilizare a patrimoniului economic pentru generarea cifrei de afaceri. Marja profitului prezintă o evoluție descendentă, diminuându-se de la 0,26 în 2020 la 0,06 în 2024. Această tendință reflectă reducerea profitabilității relative și influența costurilor operaționale și financiare asupra capacității societății de a transforma veniturile în profit net.

Rezultatele obținute confirmă că performanța organizațională nu depinde exclusiv de dimensiunea resursei umane, ci de corelarea acesteia cu resursele materiale, structura financiară și capacitatea managerială de adaptare la condițiile economice existente. Evoluția indicatorilor relevă o intensificare a eficienței individuale și o utilizare mai concentrată a resurselor disponibile, concomitent cu necesitatea menținerii unui echilibru între productivitate, profitabilitate și sustenabilitatea financiară a activității.

În vederea fundamentării analizei economico-financiare a societății S.C. Rmro Ind S.R.L., în Anexa 11. sunt prezentate principalele informații financiare aferente perioadei 2023–2024 (compania a fost înființată în anul 2023), incluzând cifra de afaceri, profitul net, structura activelor, capitalurile proprii, datoriile și numărul de salariați.

Conform datelor prezentate în Anexă, societatea evidențiază o evoluție particulară, caracterizată prin creșterea cifrei de afaceri și menținerea unui nivel ridicat al profitului net, în contextul unei extinderi semnificative a forței de muncă. Cifra de afaceri crește de la 7.840.995 lei în 2023 la 9.688.733 lei în 2024, ceea ce indică extinderea activității și consolidarea poziției firmei în domeniul lucrărilor tehnice industriale. Profitul net se reduce ușor, de la 6.028.540 lei în 2023 la 5.633.279 lei în 2024, însă rămâne la un nivel foarte ridicat în raport cu dimensiunea firmei. Această evoluție sugerează că societatea continuă să genereze rezultate economice foarte bune, chiar dacă ritmul de creștere a activității nu a fost suficient pentru a menține același nivel de profitabilitate per angajat.

Structura activelor evidențiază o ușoară reducere a activelor totale, de la 7.725.057 lei în 2023 la 6.964.427 lei în 2024. Activele imobilizate cresc de la 499.663 lei la 811.884 lei, ceea ce poate indica investiții suplimentare în echipamente și infrastructură tehnică. În același timp, activele circulante scad de la 7.225.394 lei la 6.152.543 lei, ceea ce sugerează o diminuare a resurselor curente disponibile în raport cu extinderea activității și a personalului.

Capitalurile proprii se reduc ușor, iar datoriile scad. Această evoluție indică o structură financiară în continuare solidă, bazată preponderent pe resurse proprii. Numărul de salariați crește

însă puternic, de la 12 persoane în 2023 la 29 în 2024, ceea ce reprezintă principala mutație structurală a perioadei analizate.

În vederea evidențierii eficienței utilizării resurselor umane și a capitalului, în Tabelul A 12.7. sunt prezentați indicatorii calculați pe salariat. Datele din tabel relevă o scădere semnificativă a performanței pe salariat în 2024 comparativ cu 2023. Productivitatea muncii se reduce de la 653.416,25 lei/salariat la 334.094,24 lei/salariat, în principal ca urmare a creșterii numărului de angajați de la 12 la 29. În mod similar, profitul pe salariat scade de la 502.378,33 lei/salariat la 194.251,00 lei/salariat. Această evoluție sugerează că extinderea rapidă a personalului nu a fost însoțită de o creștere proporțională a volumului de activitate sau de o eficientizare suficientă a utilizării resurselor umane.

Resursele alocate per salariat înregistrează, de asemenea, o diminuare accentuată în anul 2024, evoluție care poate reflecta atât ajustări ale politicilor de alocare și utilizare a resurselor, cât și necesitatea optimizării cheltuielilor organizaționale în raport cu activitatea desfășurată și capacitatea financiară a organizației. Această evoluție poate avea efecte asupra nivelului de susținere operațională a personalului și asupra modului de utilizare a resurselor disponibile în cadrul proceselor de muncă, influențând eficiența activităților desfășurate și capacitatea organizației de a menține un nivel adecvat al performanței operaționale.

Activele totale pe salariat scad, ceea ce indică o reducere semnificativă a capitalului disponibil per angajat. Această dinamică reflectă o diminuare relativă a resurselor materiale disponibile pe salariat, pe fondul extinderii rapide a forței de muncă și al creșterii necesarului de susținere operațională a activității. Structura financiară pe salariat evidențiază o reducere semnificativă atât a capitalurilor proprii, cât și a datoriilor. Evoluția indică o diminuare a nivelului de suport financiar alocat fiecărui angajat, pe fondul creșterii efectivului de personal și al redistribuirii resurselor disponibile la nivel organizațional. Rotația activelor crește de la 1,02 la 1,39, ceea ce indică o utilizare mai intensă a activelor în raport cu cifra de afaceri. Marja profitului se reduce de la 0,77 la 0,58, ceea ce sugerează o diminuare a rentabilității activității, chiar dacă nivelul rămâne ridicat.

Aceste rezultate evidențiază faptul că firma se află într-un proces de extindere a activității, însă această evoluție este însoțită de un nivel mai redus al randamentului individual și al eficienței financiare comparativ cu anul anterior.

Evoluția productivității muncii și a profitului pe salariat este sintetizată și ilustrată în Fig. A 13.7., oferind o perspectivă integrată asupra dinamicii acestor indicatori și evidențiind modul în care eficiența utilizării resurselor umane se reflectă în performanța financiară a organizației.

Așa cum se observă în Fig. A 13.7. creșterea efectivului de personal a generat o diminuare a performanței individuale, ceea ce indică necesitatea unei corelări mai riguroase între volumul

activității și dimensionarea resurselor umane. Analiza economico-financiară arată că resursele umane reprezintă un factor critic al performanței, iar modul de gestionare a extinderii efectivului influențează direct productivitatea și profitabilitatea organizației.

Pentru fundamentarea analizei economico-financiare a companiei S.C. Chivaran Com S.R.L., în Anexa 11 sunt sintetizate principalele date financiare aferente perioadei 2020–2024, acestea oferind o imagine de ansamblu asupra evoluției indicatorilor relevanți pentru evaluarea performanței și stabilității organizaționale. Pe baza datelor prezentate în Anexă se observă că societatea traversează o perioadă de redresare și consolidare financiară. Cifra de afaceri crește constant, ceea ce reflectă extinderea volumului de activitate și o mai bună valorificare a capacității operaționale. Profitul net se redresează după valoarea negativă înregistrată în anul 2020, menținându-se la valori pozitive în toți anii următori și ajungând la 612.880 lei în 2024. Această evoluție confirmă o îmbunătățire progresivă a performanței economice.

Structura activelor evidențiază o reducere continuă a activelor totale, de la 6.657.123 lei în 2020 la 3.530.701 lei în 2024. Activele imobilizate se reduc semnificativ, de la 5.491.167 lei la 1.914.257 lei, în timp ce activele circulante cresc în ultimii ani, ajungând la 1.616.444 lei în 2024. Această evoluție sugerează o restructurare a bazei materiale și o utilizare mai intensivă a activelor existente, în paralel cu o creștere a lichidității și a flexibilității operaționale. Capitalurile proprii sunt negative în anii 2020 și 2021, apoi devin pozitive și cresc semnificativ până în 2024, ajungând la 2.112.955 lei. Datoriile urmează un trend descendent, reducându-se de la 7.194.490 lei în 2020 la 1.417.996 lei în 2024. Numărul de salariați crește moderat, de la 78 în 2020 la 96 în 2024, ceea ce indică o dezvoltare controlată a forței de muncă în paralel cu redresarea economică.

Pentru evidențierea eficienței utilizării resurselor umane și a capitalului, în Tabelul A 12.8. sunt prezentați indicatorii calculați pe salariat, relevanți pentru evaluarea modului de valorificare a resurselor și a performanței economico-financiare a organizației.

Analiza indicatorilor calculați evidențiază o evoluție semnificativă a performanței societății. Productivitatea muncii crește de la 60.517,87 lei/salariat în 2020 la 144.967,48 lei/salariat în 2024, ceea ce arată o utilizare din ce în ce mai eficientă a forței de muncă. În paralel, profitul pe salariat (Ps) evoluează de la -1.777,31 lei/salariat în 2020 la 6.384,17 lei/salariat în 2024, confirmând o creștere a capacității firmei de a genera rezultate financiare pozitive pe baza activității angajaților.

Evoluția productivității muncii și a profitului pe salariat este ilustrată în Fig. A 13.8., aceasta evidențiind dinamica eficienței utilizării resurselor umane și contribuția personalului la obținerea performanței economico-financiare a organizației.

Resursele alocate per salariat prezintă o tendință descendentă, în special în ceea ce privește activele totale și activele imobilizate pe salariat. Această evoluție sugerează o creștere a eficienței utilizării capitalului și o valorificare mai intensă a activelor existente, reflectând capacitatea

organizației de a utiliza resursele disponibile într-un mod mai productiv și orientat spre obținerea unor rezultate economico-financiare favorabile. Structura financiară raportată pe salariat evidențiază o transformare semnificativă, reflectând modificări în modul de distribuire și utilizare a resurselor financiare în raport cu personalul și dinamica activității organizaționale. În anii 2020 și 2021, capitalurile proprii pe salariat sunt negative, reflectând o situație financiară fragilă. Ulterior, acestea devin pozitive și cresc până la 22.009,95 lei/salariat în 2024, ceea ce indică o consolidare a autonomiei financiare. Diminuarea datoriilor pe salariat, de la 92.237,05 lei în 2020 la 14.770,79 lei în 2024, reflectă reducerea gradului de îndatorare și consolidarea echilibrului financiar.

Rotația activelor crește de la 0,71 în 2020 la 3,94 în 2024, ceea ce arată o capacitate mult mai mare de valorificare a activelor existente. Marja profitului evoluează de la -0,03 în 2020 la 0,04 în 2024, confirmând redresarea treptată a rentabilității. Această dinamică susține concluzia că performanța societății se bazează tot mai mult pe eficiența organizării și pe utilizarea judicioasă a resurselor umane și materiale. În domeniul transportului de persoane, resursele umane reprezintă un factor esențial al performanței, având în vedere că activitatea depinde direct de competența și responsabilitatea personalului operativ și administrativ. Analiza relevă faptul că îmbunătățirea performanței economice este strâns corelată cu creșterea eficienței muncii, optimizarea rutelor și gradului de utilizare a mijloacelor de transport, precum și cu o mai bună organizare a activității.

Pentru realizarea analizei economico-financiare, în Anexa 11 sunt prezentate principalele date financiare ale S.C. Pikanore S.R.L. pentru perioada 2020–2024. Datele evidențiază o evoluție oscilantă, dar menținută la un nivel ridicat al activității economice.

Cifra de afaceri crește la un maxim de 57.601.461 lei în 2022, după care se reduce la 46.501.759 lei în 2024. Profitul net urmează o dinamică similară, cu un vârf în 2022, când atinge 15.661.855 lei, urmat de o diminuare în 2023 și 2024, fără însă a coborî sub un nivel semnificativ. Structura activelor arată o creștere importantă a activelor totale până în 2022, urmată de o menținere la un nivel ridicat în anii următori. Activele imobilizate cresc constant, ceea ce indică investiții în echipamente, utilaje și infrastructură tehnică. În același timp, activele circulante cresc până în 2022, apoi se reduc treptat, ceea ce poate sugera o ajustare a capitalului de lucru și o utilizare mai selectivă a resurselor curente.

Capitalurile proprii cresc constant în perioada analizată, reflectând consolidarea autonomiei financiare. Datoriile se mențin la un nivel ridicat, dar înregistrează o reducere în 2024 față de anii anteriori. Numărul de salariați crește de la 47 în 2020 la 63 în 2024, ceea ce indică o extindere a forței de muncă în paralel cu dezvoltarea bazei operaționale.

În vederea evidențierii eficienței utilizării resurselor umane și a capitalului, Tabelul A 12.9. sintetizează indicatorii calculați pe salariat. Analiza indicatorilor calculați evidențiază o performanță ridicată pe salariat, dar cu fluctuații importante de la un an la altul. Productivitatea

muncii crește de la până în 2022, după care scade la 738.123,16 lei/salariat în 2024. Profitul pe salariat urmează același tipar, atingând un maxim de 355.951,25 lei/salariat în 2022, apoi reducându-se la 70.054,16 lei/salariat în 2024 (Fig. A 13.9.). Această evoluție arată că performanța individuală este puternic influențată de dinamica proiectelor, de volumul activității și de structura costurilor. Evoluția productivității muncii și a profitului pe salariat este sintetizată și ilustrată în Fig. A 13.9., oferind o perspectivă integrată asupra dinamicii acestor indicatori și evidențiind modul în care eficiența utilizării resurselor umane se reflectă în performanța financiară a organizației.

Resursele alocate per salariat reflectă un grad ridicat de capitalizare, evidențiind un model operațional bazat pe investiții semnificative în infrastructură și resurse materiale, care susțin eficiența activităților și contribuie la consolidarea performanței organizaționale. Activele totale pe salariat cresc până la 1.490.429,86 lei în 2022, apoi scad la 995.508,02 lei în 2024. Activele imobilizate pe salariat cresc constant, ceea ce reflectă investiții continue în baza tehnico-materială. Activele circulante pe salariat ating un vârf în 2022, apoi se reduc semnificativ, ceea ce poate semnala o diminuare a lichidităților sau o eficientizare a gestiunii capitalului circulant.

Structura financiară pe salariat relevă o consolidare semnificativă a capitalurilor proprii pe angajat până în 2023, urmată de o reducere în 2024. Capitalurile proprii pe salariat cresc și ele până în 2023, apoi scad la 631.474,05 lei în 2024. Datoriile pe salariat ating un maxim în 2022, după care se reduc, ajungând la 364.412,75 lei în 2024. Analiza evoluției structurii financiare evidențiază existența unui proces de ajustare a surselor de finanțare, concomitent cu menținerea unui echilibru relativ între resursele proprii și cele atrase, aspect care contribuie la susținerea stabilității financiare și a continuității activității organizației.

Analiza indicatorilor de eficiență evidențiază faptul că rotația activelor și marja profitului, se menține la un nivel favorabil pe perioada analizată, înregistrând doar variații moderate, aspect care reflectă o utilizare relativ stabilă și eficientă a resurselor organizației. Rotația activelor oscilează între 0,74 și 0,88, iar marja profitului între 0,07 și 0,27, ceea ce arată că societatea reușește să valorifice în mod rezonabil resursele disponibile, chiar într-un context operațional variabil. Așa cum se observă din informația prezentată, societatea are capacitatea de a genera performanțe ridicate pe salariat, însă aceste rezultate sunt puternic influențate de dinamica proiectelor, de volumul activității și de dimensionarea resurselor umane.

Analiza prezentată anterior a permis caracterizarea individuală a performanței economico-financiare a fiecărei companii investigate. În vederea obținerii unei imagini de ansamblu asupra performanței economico-financiare a companiilor investigate și a fundamentării selecției indicatorilor utilizați în analiza relației dintre riscurile de personal și performanța organizațională, a fost realizată o sinteză comparativă a principalilor indicatori economico-financieri.

Analiza comparativă a indicatorilor economico-financiari am realizat-o în baza mediilor pe anii analizați și a permis să constatăm următoarele (Anexa 14):

1. *Productivitatea muncii* prezintă variații semnificative între companiile investigate, ceea ce evidențiază diferențe importante în eficiența utilizării resurselor umane. Valorile cele mai ridicate sunt înregistrate în cadrul S.C. Pikanore S.R.L. și S.C. Termo Ploiești S.R.L., în timp ce S.C. Eurototal Comp S.R.L. și S.C. Chivaran Com S.R.L. înregistrează cele mai reduse niveluri ale indicatorului. Diferențele observate pot fi explicate prin specificul domeniului de activitate, gradul de tehnologizare și automatizare a proceselor, intensitatea capitalului utilizat, precum și prin particularitățile organizării și managementului resurselor umane.

2. Indicatorul *profitului net per angajat* evidențiază diferențe semnificative între companiile investigate, reflectând niveluri diferite de eficiență economică în valorificarea resurselor umane. Cele mai ridicate valori sunt înregistrate de S.C. Rmro Ind S.R.L., S.C. Pikanore S.R.L. și S.C. Remero Fil S.A., în timp ce S.C. Chivaran Com S.R.L., S.C. Termo Ploiești S.R.L. și S.C. Hidro Prahova S.A. prezintă cele mai reduse valori ale indicatorului. Aceste diferențe sunt determinate atât de particularitățile domeniului de activitate și de structura costurilor, cât și de nivelul productivității muncii, al rentabilității și al eficienței proceselor organizaționale. Rezultatele obținute evidențiază că S.C. Termo Ploiești S.R.L. se caracterizează printr-o productivitate a muncii foarte ridicată, în timp ce profitul net pe angajat se menține la un nivel redus. Aceasta sugerează că o productivitate ridicată nu conduce automat la un profit ridicat, deoarece profitabilitatea este influențată și de alți factori (costurile de exploatare, investițiile, politica de prețuri, specificul sectorului de activitate etc.).

3. *Gradul de înzestrare tehnico-materială a muncii* înregistrează diferențe considerabile între companiile investigate, reflectând niveluri diferite de capitalizare și de dotare tehnică a activităților desfășurate. Cele mai ridicate valori sunt înregistrate de S.C. Pikanore S.R.L., S.C. Termo Ploiești S.R.L. și Rmro Ind S.R.L., ceea ce indică un nivel superior al activelor totale alocate fiecărui angajat. În schimb, S.C. Hidro Prahova S.A., S.C. Falck Fire S.R.L. și S.C. Eurototal Comp S.R.L. prezintă valori semnificativ mai reduse ale indicatorului. Diferențele observate sunt influențate de specificul domeniului de activitate, intensitatea capitalului utilizat și particularitățile proceselor tehnologice. Analiza comparativă sugerează că organizațiile cu un grad ridicat de înzestrare tehnico-materială tind să înregistreze și niveluri superioare ale productivității muncii.

4. *Capitalurile proprii per angajat* exprimă gradul în care activitatea fiecărui angajat este susținută prin resurse financiare proprii ale organizației și oferă indicii privind stabilitatea financiară și autonomia acesteia. Remarcăm faptul că S.C. Termo Ploiești S.R.L. înregistrează o valoare negativă (-55.971,1 RON/angajat), ceea ce indică faptul că, în perioada analizată, capitalurile proprii au fost negative (datoriile au depășit activele). Capitalurile proprii per angajat prezintă

variații semnificative între companiile investigate, reflectând diferențe importante privind nivelul de capitalizare și autonomia financiară a acestora. Cele mai ridicate valori sunt înregistrate de S.C. Pikanore S.R.L. și S.C. Rmro Ind S.R.L., ceea ce indică un nivel superior al resurselor proprii alocate fiecărui angajat și o capacitate financiară mai ridicată de susținere a activității. O evoluție diferită se observă în cazul S.C. Termo Ploiești S.R.L., care înregistrează valori negative ale indicatorului, evidențiind existența unor capitaluri proprii negative și o dependență ridicată de sursele externe de finanțare. Diferențele constatate sunt influențate de structura capitalului, politica de finanțare și performanța financiară a fiecărei organizații.

5. *Datorii pe angajat.* Indicatorul reflectă nivelul obligațiilor financiare care revine, în medie, unui angajat și oferă informații despre gradul de îndatorare al organizației raportat la resursele umane, o valoare ridicată nu este însă, în mod necesar, un semn negativ, deoarece poate fi rezultatul unor investiții importante finanțate din surse externe. Indicatorul datoriilor pe salariat reflectă niveluri diferite de îndatorare și politici distincte de finanțare a activității. Cele mai ridicate valori sunt înregistrate de Rmro Ind S.R.L. și S.C. Pikanore S.R.L., urmate de S.C. Termo Ploiești S.R.L., ceea ce indică un volum mai mare al resurselor atrase raportat la numărul de angajați. În schimb, S.C. Eurototal Comp S.R.L., S.C. Falck Fire S.R.L. și S.C. Chivaran Com S.R.L. înregistrează cele mai reduse valori ale indicatorului, ceea ce reflectă un nivel mai scăzut al obligațiilor financiare pe angajat. Diferențele observate sunt influențate de structura capitalului, politica investițională și modalitatea de finanțare a activității fiecărei organizații.

6. *Rotația activelor.* Cu cât valoarea indicatorului este mai mare, cu atât activele sunt utilizate mai eficient. Rotația activelor evidențiază diferențe semnificative între companiile investigate în ceea ce privește eficiența utilizării activelor. Cele mai ridicate valori ale indicatorului sunt înregistrate de S.C. Falck Fire S.R.L., S.C. Chivaran Com S.R.L. și S.C. Eurototal Comp S.R.L., ceea ce reflectă o utilizare mai eficientă a activelor în generarea veniturilor. Analiza evidențiază cele mai reduse valori ale indicatorului în cazul S.C. Hidro Prahova S.A. și S.C. Pikanore S.R.L., aspect ce sugerează o rotație mai lentă a activelor. Aceste diferențe sunt influențate de specificul domeniului de activitate, intensitatea capitalului utilizat și particularitățile proceselor tehnologice și operaționale.

7. *Marja profitului net.* Acest indicator este unul dintre cei mai relevanți pentru analiza comparativă, deoarece marja profitului net exprimă capacitatea organizației de a transforma veniturile în profit și reflectă eficiența globală a activității economice. Și acest indicator evidențiază diferențe semnificative între companiile investigate în ceea ce privește capacitatea de a genera profit din activitatea desfășurată. Cea mai ridicată valoare a indicatorului este înregistrată de S.C. Rmro Ind S.R.L. (0,68), urmată de S.C. Pikanore S.R.L. și S.C. Remero Fil S.A. (0,15), ceea ce reflectă o eficiență superioară în valorificarea veniturilor și controlul costurilor. Cele mai reduse valori ale

marjei profitului se înregistrează în cazul S.C. Termo Ploiești S.R.L. și S.C. Hidro Prahova S.A., prima având o marjă negativă (-0,03), iar cea de-a doua o marjă nulă, aspecte care indică dificultăți în transformarea veniturilor în profit. Diferențele constatate sunt influențate de specificul domeniului de activitate, structura costurilor, politica investițională și eficiența proceselor operaționale.

Sinteza analizei comparative este prezentată în Anexa 15. Aceasta evidențiază faptul că performanța organizațională este rezultatul interacțiunii dintre eficiența utilizării resurselor umane, eficiența utilizării activelor și capacitatea managementului de a controla costurile și de a valorifica resursele disponibile. Diferențele înregistrate între companii justifică investigarea relației dintre indicatorii economico-financiari și riscurile de personal, analizată în capitolul următor. Dintre indicatorii analizați, productivitatea muncii, profitul net pe salariat, rotația activelor și marja profitului net reflectă cel mai fidel rezultatele activității organizației și eficiența valorificării resurselor umane. Acești indicatori au fost selectați pentru etapa următoare a cercetării, în vederea analizei relațiilor dintre riscurile de personal și performanța organizațională.

2.4. Concluzii la Capitolul 2

În acest capitol a fost argumentat cadrul metodologic al investigației și a fost prezentat parcursul științific pentru realizarea cercetării doctorale. Structurarea etapelor de cercetare a asigurat unitatea demersului și a creat condițiile necesare pentru obținerea unor rezultate valide, relevante și aplicabile în practica organizațională. În primul subcapitol a fost elaborat designul metodologic al cercetării. Analiza aprofundată a literaturii de specialitate, a documentelor normative și a surselor metodologice a permis formularea unui model conceptual original de abordare a riscului de personal dintr-o perspectivă duală. Conform acestei abordări, resursele umane sunt analizate atât ca sursă generatoare de riscuri pentru organizație, cât și ca resursă strategică esențială în identificarea, prevenirea și gestionarea acestora. Modelul conceptual elaborat constituie baza teoretică a cercetării și oferă un cadru integrator pentru investigarea relației dintre comportamentul personalului, eficiența activității și performanța organizațională.

Pentru validarea modelului conceptual a fost selectată metoda sondajului sociologic, iar chestionarul a fost utilizat ca instrument principal de colectare a datelor primare. Au fost argumentate principiile de elaborare a întrebărilor, structura chestionarului și modalitatea de operaționalizare a conceptelor teoretice în variabile măsurabile. Sunt prezentate și justificate criteriile de selectare a organizațiilor participante, modul de constituire a eșantionului, procedurile de administrare a chestionarului, precum și metodele utilizate pentru prelucrarea și analiza statistică a răspunsurilor.

În completarea cercetării empirice, a fost prevăzută utilizarea analizei documentare interne și a analizei statistice a datelor secundare furnizate de companiile investigate. Această abordare a permis extinderea perspectivei de cercetare prin corelarea percepțiilor angajaților cu indicatori obiectivi privind performanța economico-financiară și eficiența utilizării resurselor umane. Evaluarea a fost realizată pe baza unor indicatori relevanți, grupați în trei categorii complementare. Analiza integrată a acestor categorii permite evidențierea relației cauzale dintre nivelul de dotare al personalului, eficiența utilizării resurselor și performanțele economico-financiare obținute.

Un subcapitol distinct a fost dedicat prezentării celor nouă organizații incluse în cercetare. Au fost analizate caracteristicile generale ale acestora, precum domeniul de activitate, vechimea pe piață, dimensiunea, certificările deținute și alte elemente relevante pentru înțelegerea contextului organizațional. Diversitatea companiilor investigate, provenind din sectoare economice diferite și având particularități organizaționale distincte, contribuie la creșterea reprezentativității și a valorii aplicative a cercetării, permițând surprinderea unei game variate de situații și practici de gestionare a riscurilor de personal.

În partea finală a capitolului a fost realizată analiza indicatorilor economico-financiar și a eficienței utilizării resurselor umane în cadrul companiilor investigate. Această etapă a permis conturarea profilului economic și financiar al organizațiilor, evidențierea nivelului de performanță atins și identificarea tendințelor privind utilizarea resurselor umane în corelație cu resursele materiale și financiare disponibile. Rezultatele obținute au oferit un suport obiectiv pentru interpretarea datelor colectate prin sondaj și pentru testarea relațiilor dintre variabilele analizate, contribuind la consolidarea fundamentării empirice a cercetării.

3. STUDIUL EMPIRIC AL RISCURILOR DE PERSONAL DIN PERSPECTIVA MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

3.1. Evaluarea și analiza sistemică a riscurilor generate de personal în cadrul organizațiilor investigate

Relația dintre organizație și angajați generează un set de riscuri reciproce, în mod particular din cauza incertitudinii comportamentului uman. După cum am subliniat în capitolele anterioare, resursa umană reprezintă una dintre cele mai sensibile și vulnerabile componente ale organizației, având potențialul de a genera riscuri semnificative ce pot afecta direct stabilitatea operațională, performanța economică și coeziunea culturii organizaționale. Din acest motiv, managementul riscurilor de personal nu trebuie tratat izolat, ci integrat în arhitectura generală a sistemului de management al riscurilor organizației.

O abordare integrată a riscurilor de personal permite identificarea sistematică, evaluarea riguroasă și controlul eficient al vulnerabilităților generate de comportamentele angajaților, fie ele intenționate sau neintenționate. Prin implementarea unor mecanisme adecvate de prevenire, monitorizare și intervenție, organizațiile pot reduce impactul negativ al acestor riscuri și pot consolida reziliența operațională, precum și sustenabilitatea pe termen lung.

După cum am menționat în Capitolul I, riscurile de personal sunt asociate, în principal, cu amenințări provenite din interiorul organizației. Acestea se manifestă atunci când comportamentele individuale se abat de la normele, politicile și procedurile stabilite, indiferent dacă abaterea este rezultatul unei intenții deliberate sau al necunoașterii ori neglijării regulilor de securitate. Conform lui Greitzer (Greitzer, 2010), gama amenințărilor interne este una extinsă și include forme grave de infracționalitate și abuz, precum spionajul, sabotajul, terorismul, delapidarea, extorcarea, luarea de mită și actele de corupție. Pe lângă aceste manifestări grave, activitățile rău intenționate pot îmbrăca și forme mai subtile, dar la fel de periculoase pentru organizație. Printre acestea se numără încălcarea drepturilor de autor, gestionarea neglijentă a informațiilor clasificate, fraudele interne, accesul neautorizat la date sensibile și transmiterea ilegală a informațiilor către destinatari neautorizați. Gestionarea eficientă a riscurilor de personal constituie o condiție esențială pentru asigurarea securității organizaționale, contribuind la protejarea resurselor, a reputației și a avantajului competitiv al organizației.

Anticiparea și planificarea riscurilor potențiale asociate resursei umane reprezintă premise esențiale pentru implementarea unor măsuri eficiente de prevenire și atenuare. O astfel de abordare contribuie la diminuarea probabilității apariției unor disfuncționalități majore și la consolidarea unui cadru favorabil dezvoltării durabile a organizației (Fisher, 2025).

Pentru atingerea scopului înaintat, am realizat o cercetare empirică în cadrul a nouă companii din România, caracterizate în Capitolul II, utilizând metoda sondajului. În total au răspuns solicitărilor noastre de a completa chestionarul 715 respondenți din companiile menționate, ceea ce reprezintă 38,2% din total angajați ai companiilor chestionate. Această rată de răspuns medie pentru toate companiile depășește limita de jos pe care am stabilit-o în Capitolul II de 30%. Structura companiilor investigate și reprezentativitatea eșantionului sunt prezentate în Anexa 16. Ponderea persoanelor chestionate în total angajați variază de la 21,6% în compania Hidro Prahova S.A. până la 98% pentru Apazol Trans SRL. Diferențele în ponderea respondenților din totalul angajaților, înregistrate între companiile investigate, pot fi explicate printr-o serie de factori organizaționali și contextuali.

În primul rând, dimensiunea diferită a organizațiilor influențează rata de răspuns relativă, întrucât în companiile cu un număr redus de angajați chiar și un număr mic de respondenți poate genera o pondere ridicată, în timp ce în organizațiile mari obținerea aceleiași ponderi presupune un efort de mobilizare semnificativ mai mare. În organizațiile de dimensiuni mai mici, relațiile interpersonale tind să fie mai apropiate, iar comunicarea este, de regulă, mai directă și mai informală. Acest context poate favoriza un nivel mai ridicat de încredere și deschidere față de diverse inițiative, inclusiv față de participarea la chestionare. Considerăm, însă, important de menționat că acest fenomen nu este universal și poate fi influențat de alți factori, precum cultura organizațională, stilul de leadership, nivelul de încredere în management sau experiențele anterioare ale angajaților cu procese similare de cercetare. Dimensiunea organizației este privită ca un factor favorizant, fără a reprezenta însă un element determinant al ratei de participare.

În al doilea rând, nivelul de implicare al managementului și al departamentelor de resurse umane, precum și gradul de încredere al angajaților în procesul de cercetare, au influențat direct disponibilitatea acestora de a participa.

Modul de distribuire a chestionarului, perioada de colectare a datelor și specificul activității fiecărei companii au influențat rata de participare raportată la numărul total al angajaților. Variațiile în ponderea respondenților reflectă particularitățile reale ale mediilor organizaționale investigate și nu constituie o limitare metodologică, atât timp cât analiza datelor ține seama de aceste diferențe și interpretează rezultatele în mod comparativ și contextualizat.

Structura respondenților denotă anumite trăsături dominante care pot influența modul de percepție și interpretare a temei cercetate. Categoria de vârstă preponderentă este 41–60 de ani: 80% din respondenți se încadrează în această categorie. Acest lucru indică, că cei care au răspuns la întrebările din chestionar sunt persoane mature, aflate în plină activitate profesională. Alte 9% din respondenți se încadrează în categoria de vârstă 31–40 ani. Suntem de părerea, că aceste persoane se află la o vârstă tânără, sunt deschise să învețe lucruri noi, au timp să muncească și să

avanseze în carieră, dar, în același timp, dețin deja o anumită experiență profesională. 11 % din respondenți fac parte din categoria de vârstă peste 60 ani. Aceste persoane au o experiență profesională bogată și pot fi implicate ca mentori pentru cei mai tineri. Considerăm, că această structură a respondenților poate contribui la o perspectivă echilibrată și consolidată în timp asupra temei cercetate, fiind vorba de persoane cu un nivel ridicat de stabilitate profesională și personală. Vârsta mai ridicată poate reflecta și o experiență mai bogată și o înțelegere mai profundă a problematicii abordate. (Cotelnic et al., 2025)

Analiza structurii eșantionului relevă faptul că majoritatea respondenților sunt de gen masculin (73,3%). Această predominanță se explică prin specificul întreprinderilor investigate, care activează în domenii tradițional dominate de forța de muncă masculină, precum furnizarea de abur și aer condiționat, lucrările de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat, transporturile rutiere de mărfuri, captarea, tratarea și distribuția apei, precum și activitățile de prevenire și combatere a incendiilor, alături de alte activități conexe. O asemenea distribuție de gen poate avea un impact asupra modului în care sunt formulate opiniile și sunt relatate experiențele, întrucât perspectivele și atitudinile pot varia în funcție de gen.

În ceea ce privește poziția ocupată în cadrul organizațiilor, marea majoritate a respondenților (96,9%) fac parte din categoria personalului de execuție, în timp ce doar 3,1% ocupă funcții manageriale. Această structură considerăm, că este adecvată și relevantă pentru obiectivele cercetării, întrucât studiul vizează în principal percepțiile, experiențele și atitudinile angajaților implicați direct în desfășurarea activităților operaționale și în implementarea deciziilor manageriale. Personalul de execuție are un contact nemijlocit cu practicile organizaționale curente și cu eventualele disfuncționalități ale acestora, fiind, astfel, o sursă valoroasă de informații privind realitățile cotidiene ale mediului de lucru.

Această distribuție reflectă structura organizațională specifică întreprinderilor analizate, în care funcțiile de conducere sunt mai puțin numeroase decât cele de execuție. Reprezentativitatea proporțională a eșantionului justifică accentul pus pe personalul executiv, atât din punct de vedere metodologic, cât și analitic, contribuind la consolidarea validității și relevanței concluziilor formulate în cadrul cercetării.

Profilul respondentului arată că respondentul tipic este bărbat, cu vârsta între 41–60 ani, având peste 10 ani experiență profesională și ocupând o poziție de execuție în cadrul companiei.

Unul din obiectivele înaintate pentru realizarea sondajului este de a vedea care este percepția respondenților privind principalele riscuri generate de personal. După cum am menționat mai sus, în orice organizație, resursa umană este atât cel mai important atu, cât și cel mai semnificativ risc. Riscurile legate de angajați sunt multiple și pot apărea într-o varietate de forme, precum riscul de a pierde angajați cheie, riscul unei motivări insuficiente sau incorecte în rândul personalului de

conducere, practici inadecvate de recrutare și selecție, comportamente organizaționale neconforme, deficiențe în managementul angajaților sau în politicile de retenție. Este esențial ca întreprinderile să înțeleagă diferitele tipuri de riscuri pentru angajați pentru a implementa strategiile de prevenire potrivite. Există părerea, că în ceea ce privește riscurile angajaților, ar trebui efectuată mai întâi analiza riscurilor comportamentale și apoi ar trebui controlate măsurile organizației pentru a permite sau chiar întări comportamentele legate de riscul angajaților (Nadri et al., 2018).

Fiind rugați să identifice principalele 3 tipuri de riscuri generate de resursele umane în organizația în care activează respondenții, cele mai multe răspunsuri (608) au fost atribuite riscului, numit „de demotivare” (Fig. 3.1).

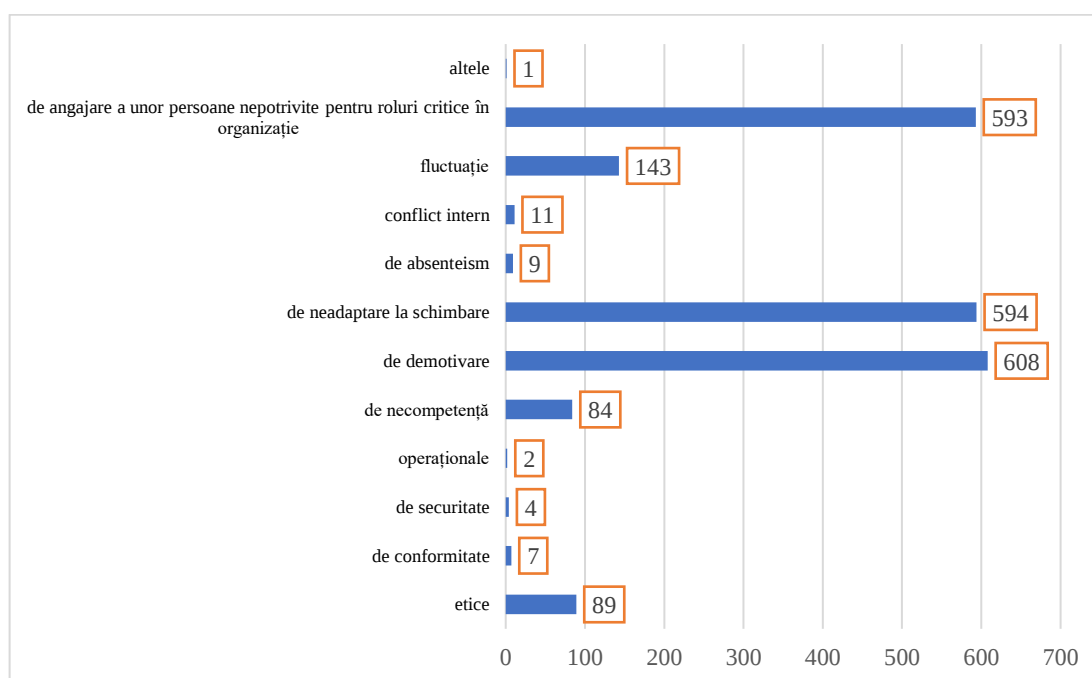


Fig. 3.1. Principalele tipuri de riscuri generate de resursele umane în organizația în care activează respondenții

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

Potrivit a 85% dintre respondenți, demotivarea angajaților reprezintă un risc major pentru organizații, având efecte negative asupra productivității, calității muncii și climatului organizațional. Complexitatea acestei probleme devine evidentă mai ales atunci când încercăm să clarificăm semnificația conceptului de demotivare. Analiza surselor academice și a studiilor anterioare realizate de diverși cercetători evidențiază caracterul multidimensional al acestui fenomen. Demotivarea este, fără îndoială, un concept cu conotații negative, indiferent de definiția specifică atribuită în diferite contexte (Sandiford et al., 2011). Autorii menționați au analizat mai multe perspective asupra acestui concept și au concluzionat că, în mediul organizațional, demotivarea poate fi utilizată de management ca o explicație simplistă pentru a evita asumarea responsabilității privind performanța scăzută a angajaților. Explicațiile privind implicarea

profesională redusă sunt adesea centrate pe presupuse deficiențe intrinseci ale angajaților, precum lipsa voinței sau atitudinile negative, ignorând faptul că motivația profesională este influențată de un spectru mult mai larg de factori, care depășesc natura muncii în sine. Această perspectivă sugerează că ar fi mai relevant să ne întrebăm de ce angajații ajung să adopte comportamente alternative, precum evitarea responsabilităților, opoziția față de conducere sau chiar sabotarea activităților organizaționale.

Un rol important în soluționarea problemelor invocate mai sus revine managementului resurselor umane în organizație. Un management deficitar al resurselor umane poate duce, după cum am văzut, la demotivare, iar aceasta contribuie la fluctuație ridicată a angajaților și moral scăzut. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra productivității muncii. Managementul eficient al resurselor umane poate conduce la o forță de muncă motivată și implicată, contribuind la creșterea productivității și la succesul organizației pe termen lung. Investițiile în practici eficiente de management al resurselor umane sunt esențiale pentru diminuarea riscului de productivitate scăzută, care afectează organizațiile indiferent de domeniul de activitate, atât întreprinderile producătoare, cât și pe cele orientate spre servicii. Un alt risc important perceput de respondenți, este *riscul de neadaptare la schimbare*, menționat de 83,1% din cei chestionați. Considerăm explicabil acest scor înalt, dacă luăm în considerare faptul, că mediul organizațional contemporan se caracterizează prin schimbări frecvente și adesea imprevizibile, generate de factori economici, tehnologici, sociali sau politici. Incertitudinea se poate manifesta sub multiple forme, de la temeri legate de securitatea locului de muncă în contextul dezvoltării inteligenței artificiale, până la stresul generat de redefinirea rolurilor și a responsabilităților. Acest climat instabil solicită din partea angajaților un nivel ridicat de flexibilitate, capacitate de adaptare rapidă și deschidere către învățare continuă. Rezistența angajaților față de noile instrumente sau procese nu este determinată neapărat de lipsa de implicare, ci de investiția semnificativă de timp și efort în perfecționarea practicilor existente, percepute ca fiind invalidate prin schimbare. O altă provocare este reprezentată de îngrijorările angajaților privind eficacitatea noilor soluții, considerate insuficient adaptate nivelului de complexitate al activităților actuale (CANIDIUM, 2024).

Percepția incertitudinii și a posibilelor consecințe asupra rolului profesional constituie una dintre principalele cauze ale rezistenței la schimbare. Evaluarea de către respondenți a afirmației „Rezistența la schimbare din partea angajaților pune în pericol proiectele organizației” a fost una destul de înaltă, scorul mediu fiind de 3,25 din 4 (Fig.3.2.). Scorul mediu ridicat indică faptul că respondenții sunt, în mare măsură, de acord că rezistența la schimbare din partea angajaților reprezintă un risc semnificativ pentru derularea și succesul proiectelor organizației, subliniind importanța managementului schimbării în reducerea acestui tip de risc.

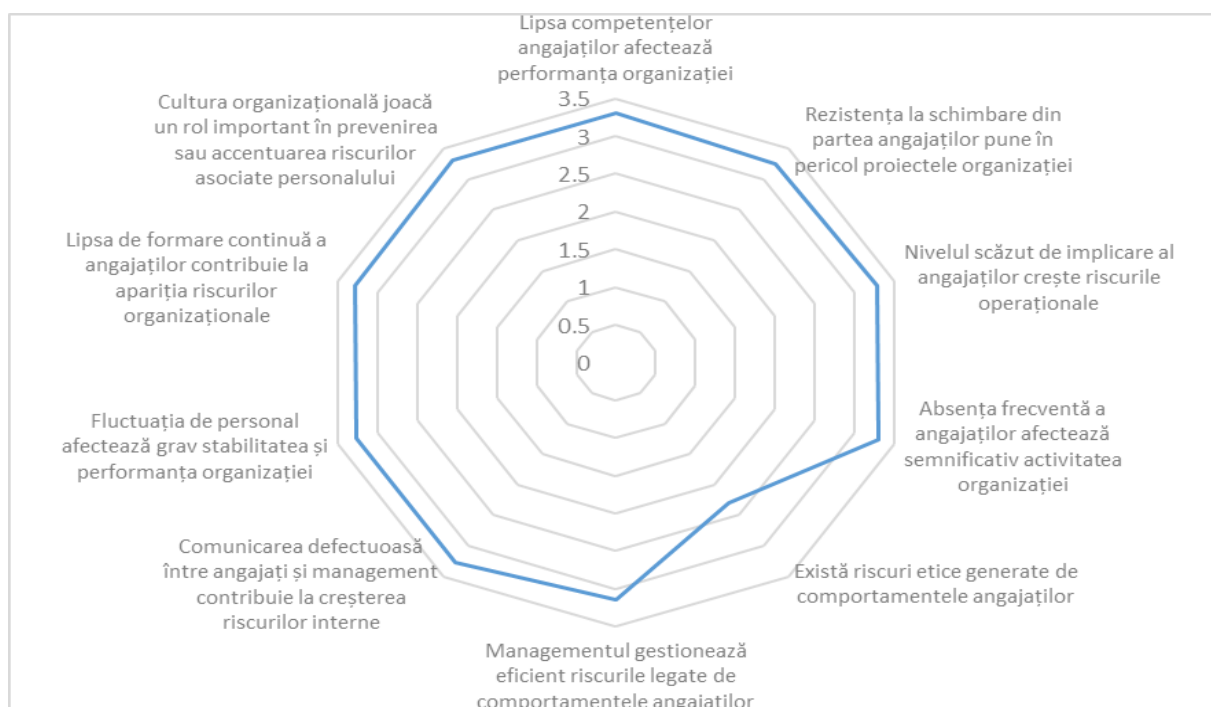


Fig. 3.2. Scorul mediu al evaluării afirmațiilor referitoare la organizația în care activează respondenții

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

Considerăm, că principala sursă a acestei incertitudini este deficitul de comunicare și de reasigurare din partea managementului. În absența unor explicații clare privind rațiunea, etapele și beneficiile schimbării, se intensifică zvonurile și temerile angajaților. Cu această afirmație sunt de acord majoritatea respondenților. Evaluarea afirmației „Comunicarea defectuoasă între angajați și management contribuie la creșterea riscurilor interne” de către respondenți este 3,28 din 4, ceea ce indică un nivel ridicat de acord față de această afirmație (Fig. 3.2.). Acest rezultat sugerează că majoritatea respondenților percep deficiențele de comunicare ca fiind un factor semnificativ care favorizează apariția și amplificarea riscurilor interne în cadrul organizațiilor. În contextul celor expuse, ritmul accelerat al transformărilor organizaționale poate depăși, în anumite situații, capacitatea individuală de adaptare, generând stres, incertitudine și un sentiment de insecuritate profesională. Apare, în acest context, riscul ca angajații să manifeste rezistență la schimbare, demotivare, să fie mai puțin productivi.

Un alt treilea risc important în percepția respondenților, menționat de 82,9% din ei se referă la *riscul de angajare a unor persoane nepotrivite* pentru roluri critice în organizație. Suntem în acord deplin cu respondenții și considerăm, că o parte semnificativă a problemelor legate de resursele umane își are originea în recrutarea unor persoane nepotrivite pentru posturile ocupate. În deosebi această situație este caracteristică zilelor noastre, când se manifestă un deficit de forță de muncă în multe domenii ale vieții organizaționale. Aceste situații pot avea la bază o pregătire insuficientă pentru îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților prevăzute în fișa postului, un interes

redus față de domeniul de activitate ori existența unor valori și interese personale incompatibile cu cerințele profesionale ale funcției. Un angajat nepotrivit poate distruge moralul echipei, poate elimina încrederea și poate reduce productivitatea din cauza ineficienței sau a erorilor frecvente.

Capacitatea de a selecta personalul potrivit a fost considerată mult timp drept piatră de temelie a funcției de resurse umane și un factor determinant al succesului organizațional. Există o multitudine de literatură disponibilă despre metodologiile de recrutare și selecție, dar puține dovezi empirice privind consecințele erorilor de selecție. (Sutherland et al., 2011) Autorii menționați realizează o cercetare empirică a acestor aspecte și concluzionează, că majoritatea problemelor au devenit evidente în primele șase luni de activitate a persoanei în companie. (Sutherland et al., 2011, pag.27). Cauzele de bază ar fi: probleme de atitudine, lipsa de motivație, lipsa de compatibilitate cu postul, lipsa de compatibilitate cu organizația, probleme personale, inducerea în eroare în procesul de selecție, probleme interpersonale (Sutherland et al., 2011, pag.29). Este subliniat faptul că problema selecției incorecte nu se încheie odată cu numirea candidatului, iar lipsa unor măsuri de recunoaștere și remediere a erorii poate genera consecințe grave pentru organizație. Luând în considerare cele expuse mai sus, considerăm deosebit de important recunoașterea din timp a semnelor unei angajări nepotrivite. Acest lucru poate economisi unei companii mult timp, resurse și potențiale daune.

Specialiștii în domeniul resurselor umane evidențiază unii indicatori comuni care ne sugerează, că posibil să existe o greșeală în angajarea anumitor persoane, care ar trebui să alerteze managementul (Anexa 17). Abordarea acestor semne din timp, fie prin instruire suplimentară, mentorat sau, dacă este necesar, concediere, poate preveni consecințele pe termen lung pentru organizație. Procesul de angajare trebuie revizuit periodic, pentru a identifica și remedia eventualele probleme sistemice care conduc la astfel de angajări.

Doar o cincime din respondenți sunt de părerea că *riscul de fluctuație* (turnover) reprezintă un pericol pentru organizația în care activează. Cu toate acestea, atunci când au fost rugați să evalueze nivelul de acord cu afirmația „Fluctuația de personal afectează grav stabilitatea și performanța organizației”, respondenții au manifestat un grad ridicat de acord, scorul mediu fiind de 3,26 din 4 (Fig. 3.2.). Această aparentă contradicție poate fi explicată prin faptul că, în primul caz, respondenții au fost puși în situația de a selecta doar trei tipuri de riscuri pe care le consideră cele mai importante. Procesul de selecție a fost, cel mai probabil, dificil, iar alte tipuri de riscuri au fost percepute ca având un impact mai mare sau mai imediat asupra organizației, ceea ce a condus la o subreprezentare a riscului de fluctuație în opțiunile inițiale. Fluctuația de personal este inevitabilă, angajații vor pleca mereu în căutarea unor oportunități mai bune, pentru a urma studii, din proprie inițiativă, prin concedieri sau la pensionare, însă un nivel ridicat al fluctuației poate afecta negativ structura organizațională. Fluctuația poate fi voluntară, când angajatul decide să

părăsească locul de muncă, sau involuntară, atunci când angajatorul întrerupe colaborarea din motive precum performanța slabă, comportamentul necorespunzător sau restructurările. Angajații supuși fluctuației involuntare nu diferă semnificativ de cei care rămân în companie; fluctuația voluntară poate fi însă anticipată și gestionată, având în vedere intențiile angajatului. Din acest motiv, ultima este considerată cea mai importantă problemă asupra căreia organizațiile ar trebui să se concentreze și să ia măsuri (Shandilya et al., 2022).

Persoanele care pleacă benevol sau forțat din companie, de asemenea, pot să prezinte anumite riscuri, precum: pierderea performanței echipei, riscul transferului de informații, pierderea oportunităților de afaceri, costuri de înlocuire și formare, pierderea talentelor și pierderea satisfacției clienților (Lee-Kelley et al., 2007).

Fluctuația personalului a suscitat un interes considerabil în literatura de specialitate, însă există încă puține cercetări care analizează modalități concrete de identificare și gestionare a riscului asociat acestui proces. Companiile par, de asemenea, să acorde o atenție redusă acestei problematici. Un posibil motiv ar putea fi faptul că informațiile legate de efectele fluctuației angajaților sunt limitate. Este imposibil să gestionezi riscurile fără informații relevante (Jääskeläinen, 2011). Colectarea informațiilor necesare poate fi realizată prin utilizarea unor instrumente adecvate, printre care se numără și indicatorii relevanți de performanță, care constituie o sursă valoroasă de informații. Există o lipsă de studii care examinează riscurile capitalului intelectual, în general. Autorul argumentează că, dacă o investiție în capitalul intelectual poate crește productivitatea unei organizații, pierderile de resurse intangibile cheie (de exemplu, competențe) pot reprezenta o amenințare pentru organizație. Fluctuația de personal este considerată un risc potențial al organizațiilor moderne bazate pe cunoștințe, în care capitalul intelectual este un factor esențial de succes (Jääskeläinen, 2011, p.67) Riscul analizat este strâns legat de cele prezentate anterior: o persoană demotivată nu este dispusă să rămână mult timp în cadrul companiei, neadaptarea la schimbările inițiate de organizație nu o va încuraja să își continue activitatea în cadrul acesteia, iar nepotrivirea cu funcția deținută poate contribui la o fluctuație involuntară.

Un alt factor generator de riscuri, identificat de respondenți se referă la *necompetența angajaților* (11,7%). Respondenții au evaluat afirmația „Lipsa competențelor angajaților afectează performanța organizației” cu un scor mediu de 3,31 din 4, ceea ce indică un nivel ridicat de acord față de această afirmație (Fig. 3.2).

Incompetența este definită în mod diferit de la o persoană la alta, însă, în accepțiune generală, aceasta se referă la incapacitatea de a îndeplini o sarcină la un nivel satisfăcător. Un angajat este considerat competent atunci când finalizează o activitate la termen, fără erori și în conformitate cu cerințele stabilite. În situația în care sarcina este îndeplinită mai rapid decât termenul prevăzut și fără greșeli, angajatul poate fi perceput ca având un nivel superior de

competență. Incompetența se poate manifesta prin întârzieri în livrarea sarcinilor, depășirea bugetului alocat sau apariția unor erori care necesită intervenția altor persoane pentru remediere (Bozzelli, 2023). Angajații incompetenți pot genera numeroase probleme în cadrul echipei. Cealaltă membri resimt frustrare atunci când sunt nevoiți să preia sarcinile colegilor mai slabi, iar acest lucru afectează atât performanța generală, cât și imaginea echipei. Impactul negativ asupra echipei ca întreg se reflectă, inevitabil, și asupra fiecărui membru în parte.

O altă parte din respondenți (12,4%) consideră *riscurile ce țin de etica angajaților*, mai bine zis, de lipsa de etică, importante pentru organizația în care activează. Respectarea eticii la locul de muncă este o responsabilitate fundamentală. Comportamentul lipsit de etică include orice acțiune care încalcă principiile morale, standardele profesionale sau politicile organizației, generând prejudicii sau avantaje nejuste (Anderson, 2025). Astfel de comportamente pot submina eficiența, reputația, valorile sau obiectivele unei organizații din motive incorecte. Se impune sublinierea faptului că un comportament lipsit de etică nu este întotdeauna rezultatul unei intenții deliberate. Având în vedere că angajații acționează în conformitate cu propriile valori, convingeri și percepții asupra moralității, este posibil ca anumite conduite neetice să fie adoptate în mod eronat, sub convingerea că sunt corecte. Necesitatea stabilirii unor linii directoare etice clare la nivel organizațional rezultă din importanța limitării ambiguităților și prevenirii interpretărilor eronate.

Pentru a combate comportamentul lipsit de etică în organizație este important de a înțelege cauzele acestuia. Acestea ar putea fi politici neclare, presiune (în deosebi când rezultatele sunt puternic legate de recompense, angajații aflați sub stres semnificativ pentru a îndeplini obiectivele sau indicatorii cheie de performanță se pot simți obligați să se supună sau să încalce standardele etice), cultura toxică, ș.a. Studiile privind comportamentul etic și conceptele conexe evidențiază importanța factorilor organizaționali în promovarea comportamentului etic și prevenirea conduitei neetice (Porto et al., 2024). Pentru a explica modul în care factorii organizaționali modelează comportamentul individual frecvent se utilizează teoria schimbului social (Mo et al., 2023). Cu toate acestea, există o lacună în înțelegerea rolului încrederii în această relație, motiv pentru care cercetările se concentrează pe infrastructura etică (Porto et al., 2024).

Infrastructura etică este definită ca fiind climatul organizațional, sistemele informale și formale (comunicare, supraveghere și sancționare) relevante pentru etica dintr-o organizație (Tenbrunsel et al., 2008). O altă variabilă legată de infrastructura etică este cultura etică. S-a constatat că climatul și cultura etică prezic comportamentul etic. Cultura organizațională a fost corelată cu multiple rezultate, cum ar fi performanța, practicile și comportamentul organizațional, precum și procesul decizional etic al angajaților, intențiile etice și bunăstarea acestora. Menționăm, totodată, că respondenții nu identifică, în mare parte, astfel de risc în compania în care activează. Acest lucru este argumentat nu doar de scorul mediu jos obținut la evidențierea a 3 riscuri celor mai

importante -12,4% (Fig. 3.1.), dar și obținerea celui mai mic scor mediu la evaluarea afirmației „Există riscuri etice generate de comportamentele angajaților (ex: fraudă, scurgere de informații)” - 2, 31 din 4. (Fig. 3.2.), ceea ce sugerează că respondenții percep aceste riscuri ca fiind mai puțin frecvente sau mai puțin relevante în cadrul organizațiilor în care activează. Această percepție poate indica existența unor mecanisme eficiente de control și conformitate, un nivel ridicat de încredere în angajați sau o expunere limitată a respondenților la astfel de situații. Scorul redus nu trebuie interpretat ca absență a riscurilor etice, ci poate reflecta o subestimare a acestora sau o vizibilitate redusă a incidentelor specifice.

Alte categorii de riscuri, precum cele de conformitate, de securitate, operaționale, de absentism sau de conflict intern, nu au fost menționate în mod semnificativ de către respondenți. Acest fapt poate indica faptul că, în organizațiile în care aceștia activează, astfel de riscuri sunt percepute ca fiind mai puțin prezente sau mai puțin relevante din perspectiva persoanelor care au completat chestionarul. Faptul că aceste riscuri nu au fost menționate nu înseamnă că ele nu există în cadrul companiilor investigate, ci poate indica un nivel scăzut de conștientizare, o comunicare internă insuficientă sau o expunere limitată a respondenților la astfel de situații.

Analiza percepției respondenților privind principalele riscuri generate de personal a evidențiat o serie de efecte negative semnificative asupra organizației, precum scăderea performanței, creșterea fluctuației de personal, deteriorarea climatului organizațional sau afectarea imaginii instituției. Aceste constatări subliniază importanța implementării unui management eficient al resurselor umane, care să includă politici riguroase de recrutare, evaluare, formare și motivare a angajaților. Doar printr-o gestionare atentă și proactivă a factorului uman pot fi prevenite riscurile interne și asigurată sustenabilitatea pe termen lung a organizației.

Orice cadru de gestionare a riscurilor începe cu identificarea acestora. Odată ce riscurile sunt identificate, organizațiile trebuie să dezvolte politici și proceduri care să abordeze amenințările specifice cu care se confruntă. Politicile ar trebui să fie clare, concise și comunicate eficient angajaților de la toate nivelurile.

Percepția respondenților asupra acestui aspect a fost investigată prin intermediul următoarelor întrebări: „Ce impact au politicile de resurse umane (recrutare, evaluare, recompensare) asupra nivelului de risc organizațional?” Rezultatele sunt reflectate în Fig. 3.3.

Mai mult de jumătate din cei chestionați (53%) conștientizează necesitatea existenței unor politici eficiente privind resursele umane, considerând impactul acestora asupra nivelului riscului organizațional a fi direct și semnificativ. 15% sunt de părerea că politicile menționate sunt importante și servesc ca instrument ce permite prevenirea apariției riscurilor organizaționale. 32% consideră că acestea reprezintă în sine o sursă majoră de risc, având în vedere, că politica ineficientă a companiei în domeniul resurselor umane este o sursă importantă de diverse riscuri.

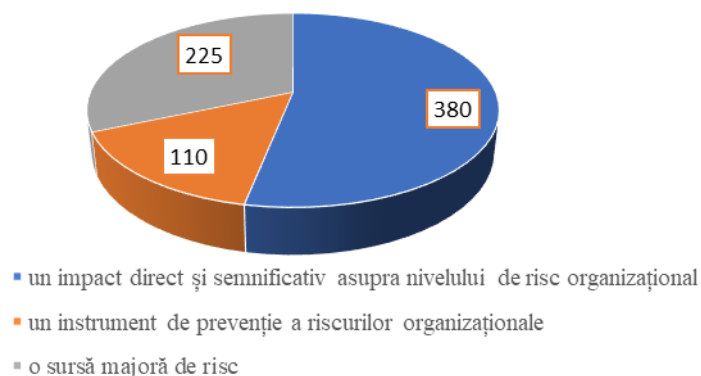


Fig. 3.3. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea referitoare la impactul pe care le au politicile de resurse umane (recrutare, evaluare, recompensare) asupra nivelului de risc organizațional

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

Același lucru este subliniat și de Parker (Parker et al., 1995) cu privire la riscul resurselor umane, care afirmă că acest risc se referă la politicile de personal ale unei companii, cum ar fi angajarea, instruirea, motivarea și păstrarea angajaților.

Scorul mediu de 3,14 din 4 obținut pentru afirmația „Managementul gestionează eficient riscurile legate de comportamentele angajaților” (Fig. 3.2) indică o percepție preponderent pozitivă, însă nu lipsită de rezerve.

Respondenții consideră, în general, că managementul are mecanisme funcționale de control și prevenție, dar există încă zone de vulnerabilitate care pot fi îmbunătățite. Aceste mecanisme includ politici și proceduri clare (cod de conduită, regulamente interne, proceduri disciplinare), care oferă un cadru de gestionare a comportamentelor neadecvate, implicarea managementului în rezolvarea situațiilor problematice atunci când acestea apar, ceea ce generează încredere în capacitatea de reacție.

Scorul mediu, inferior valorii maxime, poate reflecta o aplicare neuniformă a regulilor între departamente, o abordare predominant reactivă a managementului, în detrimentul celei preventive, sau un nivel insuficient de instruire a managerilor de linie în identificarea și gestionarea riscurilor comportamentale, precum conflictele, abaterile etice și lipsa de implicare.

Afirmația „Cultura organizațională joacă un rol important în prevenirea sau accentuarea riscurilor asociate personalului” a înregistrat un scor mediu de 3,32 din 4, potrivit evaluărilor respondenților (Fig. 3.2). Faptul că rolul culturii organizaționale este evaluat mai ridicat decât eficiența managementului sugerează că respondenții percep cultura ca fiind un factor-cheie mai puternic în gestionarea riscurilor comportamentale decât intervențiile formale ale managementului. Managementul este văzut ca funcțional și relativ eficient (3,14), dar nu este perceput ca singurul sau principalul mecanism de control al riscurilor. Cultura organizațională este percepută ca având o influență mai profundă și mai constantă (3,32), modelând comportamentele zilnice înainte ca

riscurile să necesite intervenții manageriale. Considerăm, totuși, că diferența relativ mică dintre scoruri indică o aliniere rezonabilă între mesajele culturale și acțiunile managementului.

Având în vedere rolul complementar al managementului riscurilor și al culturii organizaționale în modelarea comportamentelor angajaților, am extins analiza către identificarea modalităților specifice de prevenire sau diminuare a riscurilor generate de comportamentele neetice sau neconforme ale personalului.

Problemele legate de moralitate și etică au căpătat o importanță tot mai mare în cadrul organizațiilor și în mediul de afaceri. Eșecurile corporative din sfera eticii au evidențiat o provocare esențială pentru companii: necesitatea de a înțelege mai profund de ce standardele etice sunt adesea încălcate și tolerate cu ușurință. Există dovezi clare că angajații sunt tot mai preocupați de comportamentele neetice, ilegale sau frauduloase care au loc la locul de muncă (Mahan et al., 2024). Este esențial să se prevină sau să se reducă riscurile asociate comportamentului neetic sau neconform al angajaților pentru a asigura un mediu de lucru sănătos și eficient. Dacă într-o organizație sau într-un anumit departament comportamentele lipsite de etică sunt acceptate ca fiind „normale”, angajații vor fi mai tentați să le copieze și să le considere acceptabile. Ignorarea acestor abateri poate avea consecințe grave, precum pierderi financiare, sancțiuni legale, afectarea reputației și deteriorarea culturii organizaționale. Cultivarea unei culturi bazate pe etică și conformitate contribuie la consolidarea încrederii din partea părților interesate, la creșterea motivației angajaților și la îmbunătățirea performanței generale a companiei.

Din aceste considerente, următoarea întrebare s-a referit la modul în care pot fi prevenite sau diminuate riscurile cauzate de comportamentele neetice sau neconforme ale angajaților. Percepția respondenților este reflectată în Fig. 3.4.

Ne-a surprins unanimitatea răspunsurilor oferite. Respondenții au avut posibilitatea să selecteze 1-2 răspunsuri. 709 respondenți, ceea ce reprezintă peste 50% din total răspunsuri oferite la această întrebare, sunt de părerea, că elaborarea și aplicarea strictă a unui Cod de etică intern ar putea preveni sau diminua riscurile ce țin de comportamentele neetice. Acest lucru intră în contradicție cu analizele recente (Lašáková et al., 2022), care evidențiază existența unor domenii de studiu saturate, cum ar fi codurile de etică, programele de conformitate, raportarea internă, denunțarea neregulilor, instruirea în domeniul eticii și climatul etic.

Datele obținute relevă că, în organizațiile investigate, această direcție nu este valorificată în măsura necesară. Corelarea acestui rezultat cu răspunsurile la întrebările anterioare indică faptul că angajații tind să manifeste o încredere sporită în mecanismele formale și oficiale, care reglementează în mod explicit comportamentele acceptate și pe cele interzise. Această orientare indică faptul că respondenții asociază prevenirea materializării riscurilor mai ales cu controlul normativ formal, nu doar cu intervenții punctuale ale managementului.

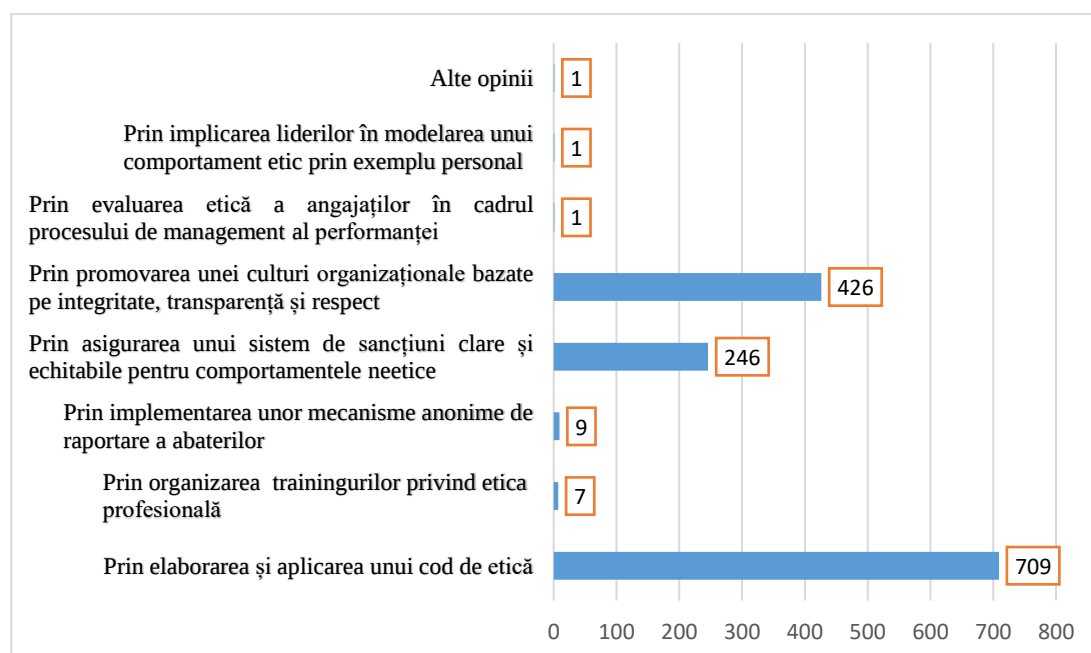


Fig. 3.4. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea „În ce mod pot fi prevenite sau diminuate riscurile cauzate de comportamentele neetice sau neconforme ale angajaților?”

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

O altă măsură importantă, în opinia respondenților se referă la promovarea unei culturi organizaționale bazate pe integritate, transparență și respect (30,4% din răspunsuri). O analiză a cercetărilor despre programele de etică arată că există mai multe studii concentrate pe aspectele legate de comportamentul oamenilor, care evidențiază o legătură între mai mulți factori importanți, cum ar fi comportamentul etic, mediul și cultura organizațională, conducerea etică, modul în care se iau deciziile, încrederea și comportamentele neetice. Poziționarea conceptelor de încredere și comportament neetic la periferia rețelei analizate poate indica faptul că aceste dimensiuni au beneficiat de o atenție relativ redusă în literatura de specialitate (Lašáková et al., 2022). În același timp, proporția ridicată a respondenților care au evidențiat importanța promovării unei culturi bazate pe integritate, transparență și respect este în concordanță cu scorul acordat culturii organizaționale (3,32/4). Aceasta reflectă percepția culturii organizaționale ca mecanism complementar Codului de etică, care îl face aplicabil în practică; ideea că o cultură sănătoasă reduce nevoia de sancțiuni, acționând preventiv.

A treia direcție menționată de respondenți se referă la implementarea unor mecanisme anonime de raportare a abaterilor (de exemplu: linie etică, cutie de sugestii/confidențialitate). Această opinie a fost exprimată în 17,6% dintre răspunsuri. Organizațiile pot lua măsuri pentru a încuraja comportamentul etic la locul de muncă prin implementarea de sisteme reactive pentru a raporta comportamentul neetic. Această alegere mai scăzută indică faptul că, deși mecanismele de raportare sunt recunoscute ca utile, ele nu sunt văzute ca instrument principal de gestionare a

riscurilor, ci ca soluții de ultimă instanță. Pornind de la rezultatele obținute, apreciem că adoptarea unei abordări proactive reprezintă o modalitate eficientă de promovare a comportamentului etic în organizații. Aceasta presupune utilizarea unor instrumente de valorificare a vocii angajaților, precum sondajele de opinie și interviurile de plecare, care le oferă posibilitatea de a-și exprima în mod structurat și constant opiniile și preocupările.

3.2. Diagnosticul și modelarea riscurilor profesionale și organizaționale ale personalului

Analiza riscurilor generate de resursa umană a arătat că acestea pot afecta funcționarea, performanța și imaginea organizației. Analiza realizată în Capitolul I evidențiază necesitatea abordării resursei umane dintr-o perspectivă duală: atât ca factor generator de risc, cât și ca resursă vulnerabilă la riscurile organizaționale. Dacă mai sus resursa umană am privit-o ca potențial generator de disfuncționalități, în continuare vom analiza a doua perspectivă: riscurile la care aceasta este expusă în cadrul organizației. Această abordare evidențiază faptul că angajații nu sunt doar factori de risc, ci și subiecți vulnerabili la influențele interne și externe ale mediului de lucru. Identificarea și evaluarea riscurilor care afectează resursa umană devin, astfel, esențiale pentru asigurarea unui climat organizațional sănătos, pentru protejarea bunăstării angajaților, dar și pentru menținerea performanței pe termen lung a organizației.

Este crucial să înțelegem modul în care angajații percep riscurile sau factorii de risc cu care se confruntă, în special pe cei care nu sunt evidenți sau vizibili. Acest lucru este important pentru un management al riscurilor care se bazează pe perspectiva individuală (Hui, 2022). Și alți autori (Arezes et al., 2008) sunt de părerea că percepția riscurilor la locul de muncă este importantă, iar abaterile în percepția riscurilor pot duce la o înțelegere greșită a surselor potențiale de risc și, în cele din urmă, pot avea un impact negativ asupra siguranței lucrătorilor.

Erazo-Chamorro (Erazo-Chamorro et al., 2022) subliniază că provocarea de a crea un mediu de lucru sigur reprezintă un demers constant și complex, ce presupune realizarea periodică a analizelor și evaluărilor de risc. Problematika securității ocupaționale rămâne una de actualitate, fiind supusă unei cercetări continue. În ultimii ani, spectrul factorilor de risc la locul de muncă s-a extins semnificativ: de la cei vizibili și ușor de identificat, precum riscurile de natură fizică, până la cei mai subtili, dar extrem de prezenți și potențial mai nocivi, cum sunt factorii psihologici. Această dublă dimensiune, fizică și psihologică, are implicații directe asupra apariției și dezvoltării bolilor profesionale, influențând astfel nivelul real de siguranță al unui loc de muncă.

O analiză adecvată a sănătății și securității ocupaționale presupune o abordare multidimensională, care să ia în considerare atât riscurile evidente, cât și pe cele ascunse, cu efecte subtile asupra angajaților. Pornind de la premisele prezentate anterior, cercetarea a urmărit să răspundă la întrebarea: Care este percepția angajaților cu privire la factorii de risc determinanți

pentru securitatea și sănătatea la locul de muncă? În chestionarul pe care l-am propus respondenților un compartiment separat se referă la percepția acestora referitor la riscurile la care sunt supuși în activitatea de zi cu zi în cadrul companiei.

Răspunsurile oferite de respondenți la întrebarea „Care sunt principalele tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul organizației în care activați?” au permis să constatăm următoarele (Fig. 3.5.).

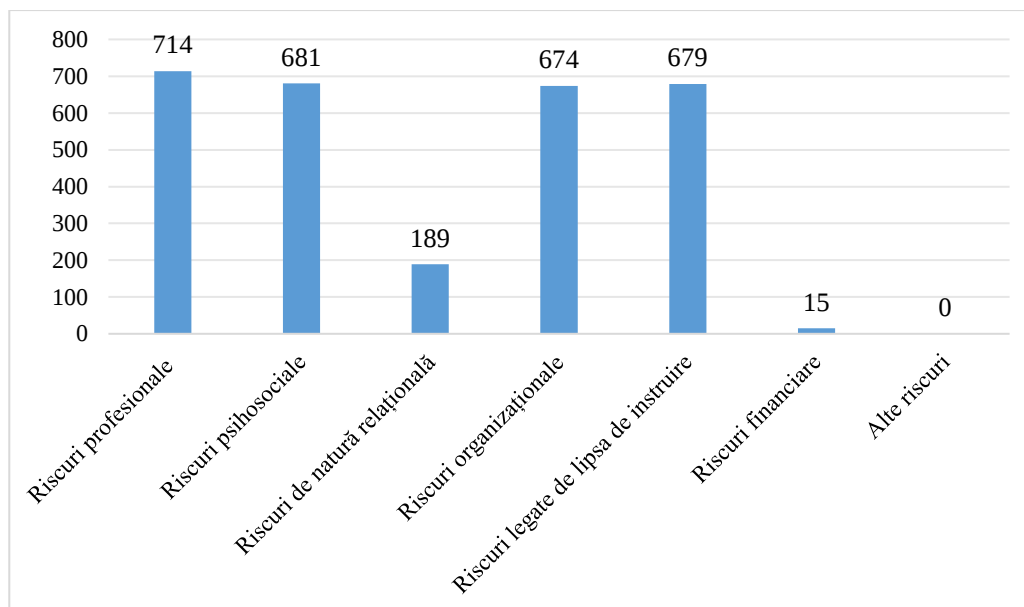


Fig. 3.5. Principalele tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul companiilor în opinia respondenților

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

Respondenții nu au fost limitați în a indica un număr anume de răspunsuri la această întrebare. Rezultatele evidențiază că riscurile profesionale au fost cel mai frecvent indicate de respondenți, fiind selectate de 714 din cei 715 participanți la studiu. Posibil acest lucru este determinat de faptul, că noțiunea de risc profesional este una foarte largă. Riscul profesional (risc de accidentare sau de îmbolnăvire profesională), este definit în Legea Republicii Moldova nr.186 din 2008, ca „combinație între probabilitatea și gravitatea unei posibile leziuni sau afectări a sănătății într-o situație periculoasă” (Legea RM 186/2008, art.1). Legislația României din 14 iulie 2006 a securității și sănătății în muncă nu definește expres acest termen, dar este definit termenul boală profesională – „afecțiunea care se produce ca urmare a exercitării unei meserii sau profesii, cauzată de agenți nocivi fizici, chimici ori biologici caracteristici locului de muncă, precum și de suprasolicitarea diferitelor organe sau sisteme ale organismului, în procesul de muncă” (art.5, p. h), și am menționa aici și termenul eveniment, care este definit ca „accidentul care a antrenat decesul sau vătămări ale organismului, produs în timpul procesului de muncă ori în îndeplinirea îndatoririlor de serviciu, situația de persoana dată dispărută sau accidentul de traseu ori de circulație, în condițiile în care au fost implicate persoane angajate, incidentul periculos, precum și cazul susceptibil de

boala profesională sau legată de profesiune”. (Legea nr. 319 /2006, art.5, p.f). Interpretarea juridică a acestui tip de risc are un caracter larg, fiind aplicabilă organizațiilor din diverse domenii de activitate. În cadrul prezentei cercetări este utilizată o definiție sintetică, potrivit căreia acesta reprezintă probabilitatea deteriorării sănătății ca urmare a îndeplinirii sarcinilor de muncă (Cotelnic et al., 2020).

Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA) definește riscurile profesionale drept riscuri pe termen lung sau scurt întâlnite la locul de muncă care pot duce la vătămări corporale, inclusiv pericole chimice, pericole biologice, pericole psihosociale și pericole fizice, evidențiind șase categorii principale de riscuri profesionale (EU-OSHA thesaurus, 2025):

Risc de securitate. Această categorie vizează orice situație, substanță sau obiect care poate afecta sănătatea și siguranța lucrătorilor, precum: activitățile desfășurate la înălțime, suprafețele alunecoase cauzate de scurgeri de lichide, utilajele cu piese în mișcare, spațiile închise, scările abrupte sau cablurile electrice neizolate ș.a.

Risc chimic. Se referă la riscul ca angajații să inhaleze substanțe chimice sau toxice periculoase la locul de muncă, precum fumul ambiental, produsele de curățare, acizii, pesticidele, monoxidul de carbon sau vapori proveniți din lichide inflamabile.

Risc biologic. În anumite medii de lucru, precum fermele, grădinile zoologice, spitalele, cabinetele medicale sau clinicile veterinare, angajații pot fi expuși la factori biologici periculoși pentru sănătate, de exemplu sânge, ciuperci, mușcăiuri, virusuri, excremente de animale sau mușcături de insecte.

Risc fizic. Acestea sunt pericole care pot afecta sănătatea fără contact direct cu corpul, cum ar fi radiațiile, expunerea prelungită la lumina solară, temperaturile extreme sau zgomotul intens.

Risc ergonomic. Aceste pericole implică solicitarea excesivă a corpului pe perioade îndelungate. La început, ele pot genera disconfort, dureri sau crampe temporare, însă menținerea prelungită a unor posturi incomode, fie în poziție șezândă, fie în picioare, precum și repetarea constantă a acelorași mișcări pot conduce, în timp, la accidentări și afecțiuni cronice.

Risc legat de organizarea muncii. Violența la locul de muncă, discriminarea, lipsa de respect, hărțuirea sexuală și alte afecțiuni sunt periculoase pentru sănătatea mintală, emoțională și fizică.

Considerăm că diversitatea pericolelor existente la locul de muncă, incluse în noțiunea de risc profesional, a influențat în mod direct răspunsurile formulate de respondenți. În practică, fiecare loc de muncă prezintă particularități care pot genera expunerea la unul sau mai multe dintre riscurile menționate, indiferent de domeniul de activitate. Analiza evidențiază că identificarea unui mediu profesional complet lipsit de riscuri este dificilă, întrucât aproape orice context ocupațional implică prezența a cel puțin unui tip de pericol dintre cele enumerate. *Riscurile psihosociale* au fost

evidențiate de către 95,2% din respondenți ca fiind un tip de risc important la care ei sunt supuși zilnic la locul de muncă în cadrul organizației în care activează (Fig. 3.5.). Organizația Internațională a Muncii definește riscul psihosocial ca „orice aspect din proiectarea sau gestionarea muncii care crește riscul de stres legat de muncă” (ILO, 2022).

Riscurile psihosociale pot provoca efecte negative asupra sănătății psihologice, fizice și sociale a angajaților, manifestându-se prin stres, anxietate, epuizare, conflicte interpersonale sau scăderea performanței. Expunerea prelungită la astfel de condiții poate afecta bunăstarea generală și relațiile profesionale, dar și viața personală.

Câteva exemple de condiții de lucru care generează riscurile psihosociale sunt prezentate de EU-OSHA: volumul de muncă excesiv; solicitările contradictorii și lipsa de claritate a rolului; neimplicarea în luarea deciziilor care îl afectează pe lucrător; lipsa de influență asupra modului în care se desfășoară activitatea; schimbări organizaționale prost gestionate; insecuritatea locului de muncă; comunicare inefficientă; lipsa de sprijin din partea conducerii sau a colegilor; hărțuire psihologică și sexuală; clienți, pacienți, elevi etc. dificili.

Mediul organizațional este marcat de transformări profunde generate de accelerarea digitalizării, integrarea tot mai frecventă a roboticii colaborative, extinderea economiei colaborative, apariția unor forme de muncă flexibile și atipice, precum și de creșterea diversității forței de muncă, în paralel cu menținerea sau chiar accentuarea unor inegalități

Aceste schimbări structurale și tehnologice au modificat semnificativ modul de organizare a muncii și relațiile profesionale, contribuind la intensificarea riscurilor psihosociale deja existente, cum ar fi stresul ocupațional, suprasolicitarea sau insecuritatea locului de muncă. Aceste transformări au condus, de asemenea, la apariția unor riscuri noi, care reclamă o atenție sporită din partea organizațiilor. Gestionarea eficientă a acestora presupune identificarea și evaluarea lor sistematică, în vederea asigurării protecției sănătății, bunăstării și echilibrului psiho-emoțional al lucrătorilor (Leka et al., 2015). Evoluțiile globale recente, inclusiv pandemia de COVID-19, conflictul armat din Europa și intensificarea schimbărilor climatice, au accentuat riscurile psihosociale asociate mediului de muncă, amplificând presiunea psihologică resimțită de angajați. Aceste contexte au adus cu sine incertitudine și anxietate, alimentate de instabilitatea locurilor de muncă, crizele economice succesive, preocupările legate de siguranța personală și profesională, precum și de necesitatea adaptării rapide la noi comportamente, reguli și obiceiuri de viață și de muncă. Toate aceste transformări au avut un impact semnificativ asupra mediului profesional, influențând performanța, relațiile de muncă, nivelul de stres și starea generală de bine a angajaților, ceea ce evidențiază importanța abordării sistematice a riscurilor psihosociale în organizații (Di Tecco et al., 2023).

Având în vedere aspectele prezentate anterior, răspunsurile oferite de respondenți la întrebarea „Cum influențează burnout-ul și stresul profesional capacitatea angajaților de a preveni erorile critice?” (Fig. 3.6.) au fost previzibile și confirmă datele din literatura de specialitate. Majoritatea covârșitoare a participanților (98,2%) au indicat faptul că burnout-ul și stresul sunt prezente în activitatea lor operațională și conduc la diminuarea capacității de concentrare și a nivelului de atenție, ceea ce sporește semnificativ riscul de apariție a erorilor în îndeplinirea sarcinilor de serviciu.

Datele obținute confirmă impactul stresului asupra comportamentului organizațional, 74,4% dintre respondenți indicând faptul că acesta afectează negativ colaborarea și comunicarea eficientă în cadrul echipelor, componente importante pentru desfășurarea în siguranță a activităților profesionale. Un alt aspect evidențiat de participanți (20%) se referă la faptul că presiunea psihică poate determina neglijarea procedurilor și protocoalelor stabilite, contribuind la creșterea probabilității de apariție a erorilor și la diminuarea calității și siguranței muncii.

Doar câte un respondent a exprimat opinii divergente, afirmând fie că, în pofida stresului, unii angajați reușesc să își mențină un nivel constant de vigilență, fie că burnout-ul și stresul nu au un impact semnificativ asupra producerii erorilor. Aceste puncte de vedere izolate evidențiază, însă, caracterul dominant al percepției conform căreia stresul profesional și epuizarea constituie factori majori de risc pentru apariția erorilor critice în activitatea profesională.

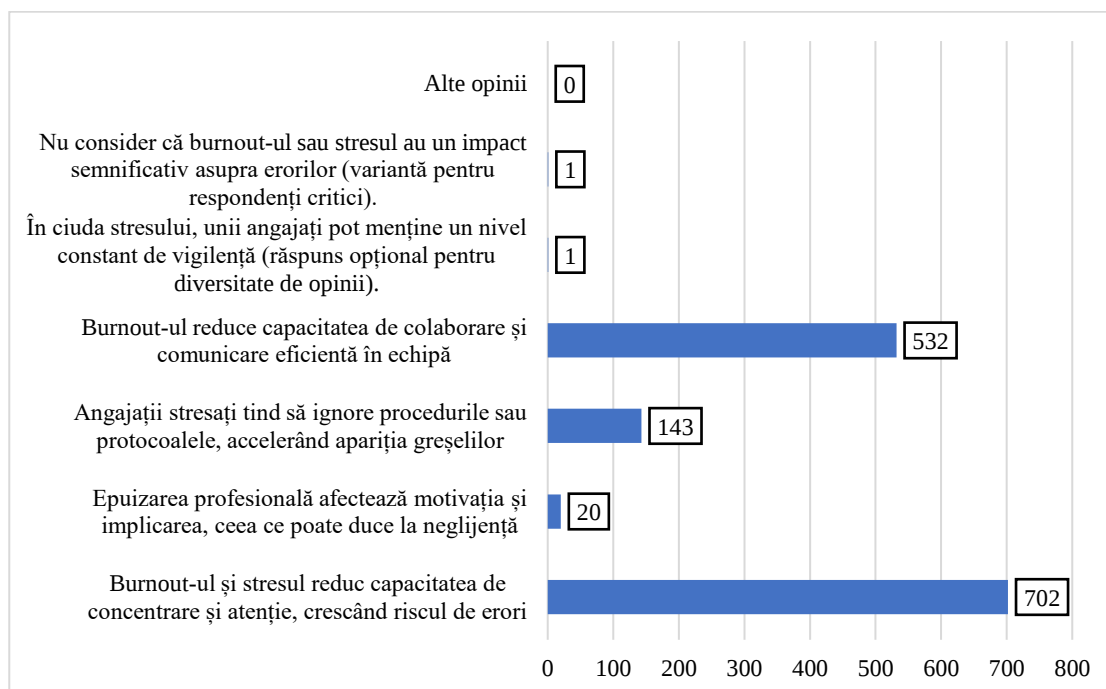


Fig. 3.6. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea: Cum influențează burnout-ul și stresul profesional capacitatea angajaților de a preveni erorile critice?

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

Riscurile legate de lipsa de instruire au fost menționate de 95% din angajații chestionați (Fig. 3.5.). Considerăm manifestarea acestui risc destul de gravă, luând în considerare faptul, că ignorarea de către angajator a instruirii adecvate a angajaților, poate avea un impact grav asupra performanței afacerii, moralului echipei, fluctuației financiare și capacității companiei de a atrage și păstra angajați buni. Oportunitățile puternice de dezvoltare și avansare în carieră sunt considerate printre cele mai atractive oportunități pe care le poate oferi compania pentru a atrage potențiali angajați.

Deficiențele privind instruirea angajaților pot genera riscuri semnificative atât pentru organizație, cât și pentru personal, afectând procesele organizaționale și securitatea muncii pe termen scurt și lung.

După cum am arătat în Anexa 18 există multe rezultate negative asociate cu lipsa de instruire la locul de muncă. Analiza rolului instruirii evidențiază multiple beneficii pentru organizație și angajați, printre care îmbunătățirea performanței, eficienței, productivității și a perspectivelor de dezvoltare profesională. Lipsa instruirii poate fi influențată, în anumite situații, și de atitudinea sau nivelul de interes al angajaților, însă acest aspect nu diminuează responsabilitatea organizației de a crea și menține un sistem eficient de instruire. În anumite situații, angajații pot manifesta un interes scăzut față de activitățile de instruire din motive, precum: perceperea instruirii ca fiind formală, repetitivă sau irelevantă pentru activitatea zilnică; supraîncărcarea cu sarcini și lipsa timpului alocat pentru formare; subestimarea riscurilor profesionale; experiența anterioară care creează falsa impresie că instruirea nu mai este necesară; lipsa motivației sau a stimulentei pentru participarea activă la instruire ș.a. Aceste atitudini pot conduce la participare pasivă, neglijarea informațiilor primite sau nerespectarea procedurilor învățate.

Chiar dacă există un dezinteres din partea angajaților, responsabilitatea principală rămâne la nivel organizațional. Există modalități care pot fi aplicate pentru a rezolva lipsa interesului față de instruire la locul de muncă (Hendy, 2023), inclusiv: încurajarea conversațiilor despre dezvoltare – pentru a atinge un obiectiv, este probabil să fie nevoie de instruire și învățare. Literatura de specialitate evidențiază importanța comunicării deschise în procesul de instruire, aceasta contribuind la creșterea implicării angajaților și la înțelegerea relevanței activităților de formare.

Identificarea obiectivelor individuale de dezvoltare și elaborarea planurilor personale de dezvoltare facilitează, totodată, determinarea nevoilor specifice de instruire ale personalului.

Riscurile organizaționale, pe care le-au indicat 94,3% (Fig.3.5.) din respondenți reprezintă ansamblul de factori interni sau externi care pot afecta activitatea angajaților și performanța organizației. Acestea se caracterizează prin natura lor diversă și prin impactul asupra securității, sănătății, eficienței și stabilității angajaților și înglobează un număr mare de diferite riscuri, inclusiv riscurile operaționale, deci, cele la care sunt supuși angajații în activitatea lor zilnică, riscuri de

securitate și sănătate în muncă, riscuri economice și financiare, legate de stabilitatea financiară a organizației și impactul asupra angajaților, riscurile de mediu și sociale, care sunt determinate de influența contextului extern asupra organizației și angajaților. Impactul acestor riscuri asupra angajaților este multidimensional și poate avea unele din următoarele consecințe: pierderea încrederii în propriile competențe și demotivare, incapacitate temporară sau permanentă de muncă, absenteism ridicat, anxietate privind siguranța personală, scăderea satisfacției la locul de muncă, lipsă de concentrare, conflicte cu colegii, intenția de a părăsi organizația, rezistență la schimbare ș.a.

Consecințele riscurilor organizaționale se reflectă asupra sustenabilității și performanței organizației, fiind evidențiate prin următoarele dimensiuni:

- ✓ Economic, prin pierderi financiare, faliment;
- ✓ Strategic, prin scăderea competitivității;
- ✓ Juridic, prin creșterea de amenzi, litigii;
- ✓ Reputațional, manifestat în pierderea încrederii publice și a brandului;
- ✓ Uman, care se manifestă în absenteism, fluctuație de personal, lipsa de motivație.

Principalele tipuri de riscuri identificate de către respondenți (care au acumulat cel mai mare scor) și caracterizate mai sus sunt strâns interconectate. Relațiile de interdependență dintre diferitele categorii de riscuri sunt evidențiate de faptul că insuficiența instruirii poate amplifica riscurile profesionale, iar disfuncționalitățile organizaționale pot favoriza apariția riscurilor psihosociale, precum stresul, suprasolicitarea și presiunea ocupațională. Faptul că aceste categorii au valori apropiate indică o percepție coerentă a respondenților: angajații resimt riscurile ca fiind parte a aceluiași context organizațional și profesional, nu ca probleme izolate.

Riscurile de natură relațională au fost menționate de către 26,4% (Fig. 3.5.) din respondenți, ceea ce indică faptul că problemele interpersonale sunt percepute ca fiind mai puțin frecvente comparativ cu alte tipuri de riscuri și sugerează că tensiunile interpersonale nu sunt principala sursă de risc comparativ cu organizarea muncii sau condițiile de lucru. Acestea nu sunt legate de factori tehnici, fizici sau economici, ci de modul în care interacțiunile sociale și climatul organizațional pot afecta bunăstarea, performanța și siguranța psihosocială a angajaților. Vorbind despre acestea ne referim la posibilitatea ca interacțiunile umane să producă efecte negative asupra climatului de lucru, satisfacției în muncă, sănătății psihice sau performanței organizaționale.

Riscurile financiare și alte riscuri sunt aproape inexistente în percepția respondenților, sugerând că acestea nu sunt considerate relevante sau nu afectează direct activitatea angajaților

Percepția respondenților privind principalele tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul companiilor, ne-a permis să realizăm o etapă importantă în gestiunea personalului, în general, și în gestiunea riscurilor de personal, în particular, care permite organizației să cunoască principalele pericole, în acest sens. Identificarea și înțelegerea acestor riscuri constituie doar primul pas. Gestionarea

lor eficientă presupune dezvoltarea, la nivelul organizației, a unui sistem adaptiv și cuprinzător de management al riscurilor asociate personalului. Lipsa acestuia poate cauza multiple consecințe adverse, inclusiv securitate economică și de personal scăzută, dezechilibre motivaționale, profitabilitate redusă a organizațiilor etc. Gestionarea și diminuarea amenințărilor generate de riscurile de personal reprezintă una dintre principalele provocări strategice ale managementului organizațiilor moderne, având în vedere impactul acestora asupra proceselor de afaceri.

Respondenții consideră, că organizațiile din care fac parte elaborează strategii eficiente de gestiune a riscurilor de personal, iar acestea le sunt comunicate și sunt cunoscute de către angajați. Răspunsurile la întrebarea „Cât de bine considerați că sunt comunicate măsurile de prevenire a riscurilor în cadrul organizației în care activați?” indică faptul că 93% dintre respondenți apreciază comunicarea acestor măsuri ca fiind „foarte bună”. Analiza a inclus și evaluarea percepției angajaților asupra acțiunilor întreprinse de managementul organizației în domeniul siguranței și securității la locul de muncă. Rezultatele sunt generalizate și sintetic prezentate în Tabelul 3. 1.

Tabelul 3.1. Acțiuni întreprinse de managementul organizației ce țin de siguranța și securitatea la locul de muncă în opinia respondenților

Afirmație	Media
Mediul de lucru este sigur și sănătos pentru angajați	3,13
Condițiile de muncă (volumul de muncă, echipamentele, mediul fizic) contribuie la riscuri pentru sănătatea și siguranța angajaților	3,14
Organizația oferă sprijin pentru reducerea stresului profesional	3,07
Există politici clare pentru prevenirea hărțuirii și discriminării la locul de muncă	3,08
Angajații au acces la programe de dezvoltare profesională	3,0
Deciziile de management sunt percepute ca fiind corecte și transparente	3,06
Există riscuri legate de instabilitatea locului de muncă (ex: concedieri, restructurări).	3,03
Politicile și practicile de resurse umane (recrutare, evaluare, recompense etc.) contribuie la reducerea riscurilor organizaționale	3,08
Nivelul de stres sau epuizare profesională în rândul angajaților crește probabilitatea apariției unor greșeli sau decizii riscante.	3,19
Organizația aplică măsuri eficiente pentru prevenirea accidentelor de muncă și protejarea angajaților	3,29

Sursa: elaborat de autor în baza cercetării

Evaluarea realizată de către respondenți s-a bazat pe o scală cu 5 trepte, de la 0 – „total dezacord” până la 4 – „total acord” cu afirmația respectivă. Analiza mediilor răspunsurilor arată o deplasare din zona de acord parțial spre zona de acord total. Acest rezultat poate fi interpretat ca un indiciu că, în companiile investigate, există o preocupare reală a managementului pentru reducerea riscurilor legate de personal, prin asigurarea unor condiții adecvate de muncă și prin eliminarea potențialelor pericole.

Cea mai mare medie - 3, 29 din 4 - a acumulat percepția angajaților privind eficiența măsurilor aplicate de management pentru prevenirea accidentelor de muncă și protejarea angajaților. Siguranța la locul de muncă este o preocupare critică pentru companiile din toate

industriile. Un mediu de lucru sigur protejează angajații de accidente și boli, sporește productivitatea, reduce costurile și promovează o cultură organizațională pozitivă. Măsurile preventive eficiente pot reduce semnificativ riscurile și pot crea un mediu de lucru mai sigur. Scorul apropiat de limita superioară a scalei sugerează că majoritatea respondenților consideră măsurile de prevenție implementate de management ca fiind adecvate, funcționale și eficiente, reflectând existența unor politici și proceduri clare în domeniul securității și sănătății în muncă. Faptul că această dimensiune înregistrează cea mai mare medie comparativ cu celelalte aspecte analizate evidențiază că prevenirea accidentelor de muncă reprezintă o prioritate strategică pentru organizații. Managementul este perceput ca fiind implicat activ în reducerea riscurilor profesionale și în asigurarea protecției angajaților, ceea ce contribuie la consolidarea încrederii personalului în capacitatea organizației de a gestiona riscurile.

Rezultatele obținute indică, pe lângă aspectele pozitive identificate, existența unor domenii care necesită dezvoltare și perfecționare. Analiza realizată relevă necesitatea unor măsuri suplimentare destinate consolidării siguranței și satisfacției angajaților, concomitent cu dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare continuă a practicilor de prevenire a riscurilor profesionale.

Al doilea, după mărime scor (Tabelul 3.1.), a fost acumulat de afirmația „*Nivelul de stres sau epuizare profesională în rândul angajaților crește probabilitatea apariției unor greșeli sau decizii riscante*” (media răspunsurilor – 3,19 din 4,0), ceea ce indică un grad ridicat de acord din partea respondenților, confirmând percepția generală conform căreia factorii psihosociali au un impact important asupra siguranței și performanței la locul de muncă. Măsurile de prevenire a accidentelor de muncă și de protejare a angajaților sunt percepute ca fiind eficiente (media de 3,29 din 4), însă nivelul ridicat al stresului și al epuizării profesionale rămâne un factor de risc important, care poate diminua eficiența acestor măsuri. Existența unor politici adecvate de securitate și sănătate în muncă nu elimină complet posibilitatea apariției erorilor umane, a comportamentelor nesigure sau a deciziilor neadecvate, întrucât suprasolicitarea și presiunea psihică pot influența semnificativ comportamentul angajaților. Analiza distribuției tipurilor de riscuri identificate relevă faptul că riscurile psihosociale și organizaționale au înregistrat niveluri ridicate. El sugerează că angajații percep stresul ocupațional nu doar ca pe o problemă de bunăstare individuală, ci ca pe un factor direct corelat cu siguranța la locul de muncă.

Scoruri foarte apropiate au acumulat afirmațiile „*Condițiile de muncă (volumul de muncă, echipamentele, mediul fizic) contribuie la riscuri pentru sănătatea și siguranța angajaților*” - 3,14 din 4 și „*Mediul de lucru este sigur și sănătos pentru angajați*” - 3,13, care reflectă atât modul în care angajații evaluează mediul de muncă, cât și nivelul de încredere în măsurile de protecție și prevenire implementate de organizație. Analiza acestor riscuri permite evidențierea principalelor categorii cu impact asupra organizației: riscurile profesionale, asociate expunerii la factori fizici,

chimici și ergonomici; riscurile organizaționale, determinate de volumul de muncă, modul de organizare și insuficiența resurselor; precum și riscurile psihosociale, generate de condiții de muncă ce favorizează stresul, oboseala sau presiunea psihică. Identificarea acestor dimensiuni facilitează delimitarea zonelor vulnerabile din cadrul organizației.

Celelalte afirmații din Tabelul 3.1. au scoruri apropiate, cuprinse între 3,00 și 3,08 din 4, fapt care indică o evaluare relativ uniformă a acestor dimensiuni de către respondenți și permit o analiză integrată, în corelație cu rezultatele discutate anterior.

Rezultatele obținute, exprimate prin niveluri medii de peste 3, reflectă acordul general al angajaților față de afirmațiile evaluate și indică percepția unei orientări organizaționale spre sprijin, echitate și dezvoltare. Sprijinul pentru reducerea stresului profesional (3,07), existența politicilor de prevenire a hărțuirii și discriminării (3,08) și contribuția practicilor de resurse umane la reducerea riscurilor organizaționale (3,08) indică un cadru formal bine conturat, perceput ca funcțional de majoritatea angajaților.

Comparativ cu eficiența măsurilor de prevenire a accidentelor de muncă, evaluată cu un scor mediu de 3,29, celelalte scoruri analizate, deși reflectă acordul respondenților, se situează la un nivel inferior. Această diferență reflectă faptul, că organizațiile sunt percepute de către respondenți ca fiind mai performante în gestionarea riscurilor tehnice și operaționale decât în abordarea riscurilor psihosociale și organizaționale. Observația este susținută și de scorul ridicat acordat afirmației privind impactul stresului și epuizării asupra apariției greșelilor sau deciziilor riscante (3,19), ceea ce indică faptul că, în pofida existenței unor măsuri de sprijin, stresul rămâne o problemă semnificativă.

O direcție importantă de analiză este reprezentată de dimensiunile asociate corectitudinii și transparenței deciziilor manageriale, cu un scor de 3,06, și accesului la programe de dezvoltare profesională, evaluat cu 3,00. Aceste valori indică existența unor oportunități de îmbunătățire în practicile organizaționale. Aceasta sugerează un nivel moderat spre ridicat de încredere în management, însă nu unul maxim, situație, care poate indica diferențe între politicile declarate și aplicarea lor efectivă sau o comunicare insuficientă privind oportunitățile de dezvoltare și criteriile decizionale.

Afirmația referitoare la riscurile legate de instabilitatea locului de muncă (3,03) introduce un element critic suplimentar. Scorul nu este extrem, dar arată că angajații simt în continuare un anumit grad de incertitudine, ceea ce poate alimenta stresul profesional și poate diminua sentimentul de siguranță psihologică. Acest aspect este relevant în contextul riscurilor psihosociale identificate anterior și poate explica persistența percepției privind impactul stresului asupra performanței și siguranței.

Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea „Care credeți că este cel mai important factor în prevenirea riscurilor pentru angajați?” evidențiază ierarhia percepută a factorilor de prevenție și permite o analiză relevantă în corelație cu rezultatele prezentate anterior. (Fig.3. 7.)

Informația prezentată în Fig. 3.7. ne permite să facem concluzia referitor la implicarea activă a conducerii în cultura siguranței, care a fost indicată cel mai frecvent (282 răspunsuri - 39,4%), ceea ce sugerează că angajații consideră rolul managementului drept factor determinant în prevenirea riscurilor. Acest rezultat este coerent cu scorurile ridicate obținute anterior pentru eficiența măsurilor aplicate de management în prevenirea accidentelor de muncă (3,29 din 4) și pentru percepția corectitudinii și transparenței deciziilor manageriale (3,06). Constatăm, astfel, o confirmare a importanței leadershipului în asigurarea unui mediu de lucru sigur.

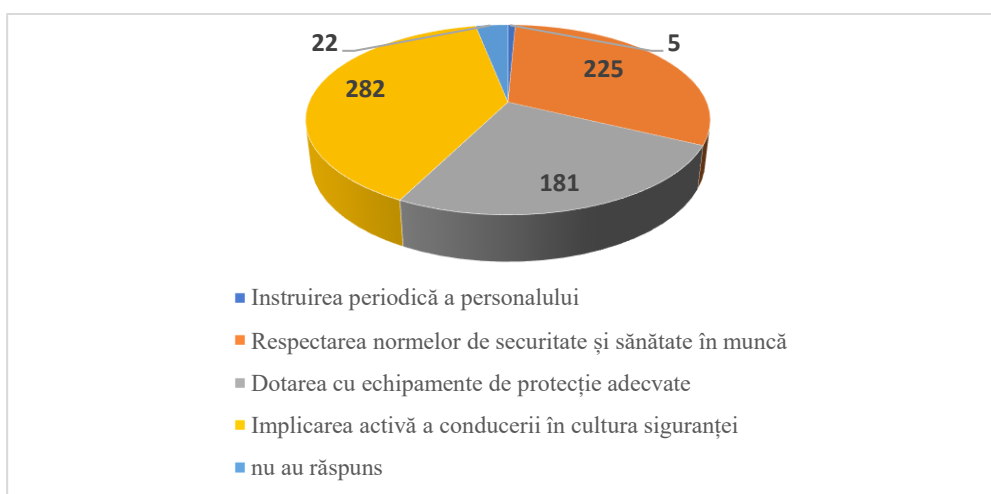


Fig. 3.7. Distribuția răspunsurilor respondenților la întrebarea: „Care credeți că este cel mai important factor în prevenirea riscurilor pentru angajați?”

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

În al doilea rând, respectarea normelor de securitate și sănătate în muncă (225 răspunsuri) și dotarea cu echipamente de protecție adecvate (181 răspunsuri) sunt percepute ca factori esențiali, ceea ce reflectă o orientare puternică spre măsuri concrete, tehnice și procedurale de prevenție. Acest aspect este în concordanță cu identificarea anterioară a riscurilor profesionale ca fiind cele mai frecvente și cu evaluarea pozitivă a măsurilor de prevenire a accidentelor de muncă.

Rezultatele evidențiază o situație diferită în cazul instruirii periodice a personalului, aceasta fiind indicată de doar 5 respondenți, ceea ce relevă o posibilă insuficiență a practicilor de dezvoltare și formare profesională. Acest rezultat pare contradictoriu în raport cu faptul că, anterior, lipsa de instruire a fost identificată ca un risc important, iar măsurile de prevenire sunt percepute ca fiind bine comunicate (93% „foarte bine”). Această aparentă contradicție sugerează că angajații pot percepe instruirea ca fiind: fie deja suficient realizată și, prin urmare, nu prioritară; fie formală și mai puțin eficientă comparativ cu alte măsuri concrete, precum echipamentele sau implicarea conducerii.

Numărul redus de răspunsuri necompletate (22) sugerează o implicare ridicată a participanților în procesul de colectare a datelor, iar ponderea acestora nu este suficient de mare pentru a afecta semnificativ validitatea interpretării rezultatelor.

3.3. Elaborarea unui model unitar de management al riscurilor de personal

Analiza riscurilor generate de personal în cadrul organizațiilor incluse în cercetare (personalul în calitate de sursă de risc), precum și diagnosticul riscurilor profesionale și organizaționale (personalul în calitate de subiect al riscurilor) au argumentat necesitatea studierii legăturilor sistemice dintre aceste două dimensiuni ale resursei umane. În acest scop, am elaborat o matrice de interdependență a riscurilor (Anexa 19), care ia în considerare relațiile dintre:

- riscurile generate de personal (cauze),
- riscurile la care sunt expuși angajații (efecte).

Fiecare celulă a matricei conține numărul de răspunsuri ale respondenților, utilizat ca indicator al intensității percepute a relației cauzale dintre o sursă și un efect. Nivelurile ridicate ale acestor valori reflectă relații mai puternice, susținute de un număr mai mare de răspunsuri ale respondenților.

Pe baza acestei matrice am elaborat harta interdependenței riscurilor de personal (Fig. 3.8.), care permite vizualizarea structurii sistemice a riscurilor.

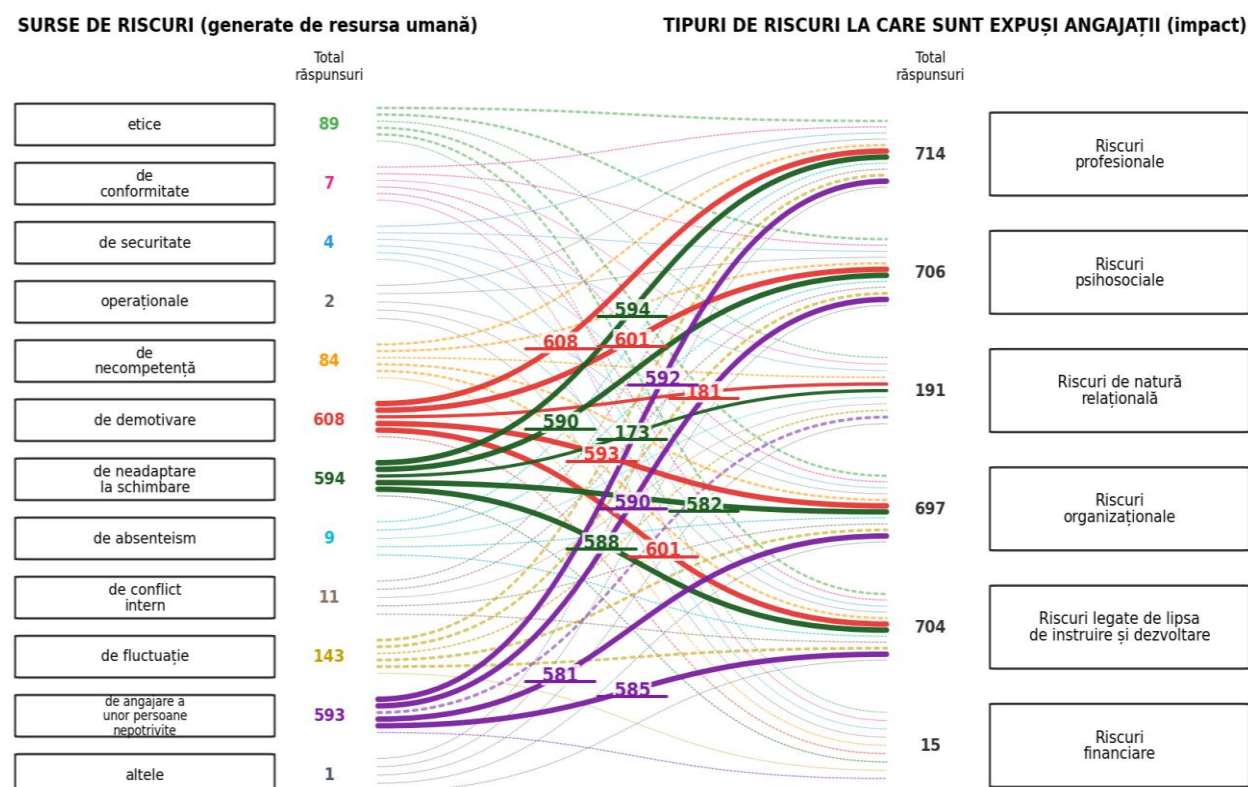


Fig. 3. 8. Harta conceptuală a interdependenței riscurilor personalului

Sursa: elaborată de autor

Pentru interpretare, legăturile au fost grupate în patru categorii (Tabel 3. 2.)

Tabel 3. 2. Gruparea legăturilor între tipurile de risc de personal

Nr.grupe	Numărul de răspunsuri	Tipul legăturii	Tipuri de riscuri
I	≥500	foarte puternică	Riscuri sistemice
II	100-499	puternică	Riscuri secundare
III	10-99	moderată	Riscuri punctuale
IV	1-9	slabă	

Sursa: elaborat de autor

Analiza evidențiază trei surse dominante de risc, caracterizate prin relații *foarte puternice* cu aproape toate tipurile de impact (Grupa I):

1. *Demotivarea (608 răspunsuri)*. Aceasta înregistrează valori maxime în raport cu riscurile profesionale (608), psihosociale (601), cele legate de lipsa instruirii (601), organizaționale (593). Acest lucru ne permite să afirmăm, că demotivarea nu funcționează ca un risc izolat, ci ca un element central în sistem, cu efect de propagare transversală. Ea acționează simultan: asupra performanței, asupra stării psihologice, asupra capacității de învățare, asupra funcționării organizaționale. Prin urmare, demotivarea trebuie interpretată ca variabilă sistemică critică.

2. *Neadaptarea la schimbare (593 răspunsuri)*. Valorile sunt apropiate de cele ale demotivării și sugerează o corelație structurală între cele două. Această situație indică o dinamică organizațională caracterizată prin presiune de schimbare ridicată sau un management inefficient al schimbării.

3. *Angajarea nepotrivită (592 răspunsuri)*. Este corelată puternic cu toate tipurile de risc. Aceasta indică o problemă structurală la nivel de recrutare și selecție, definire a rolurilor, management al competențelor. Este un factor cauzal primar, deoarece generează necompetență, dificultăți de adaptare, scăderea motivației.

Relații puternice menționăm și la riscurile pe care le-am plasat în Grupa II:

- *Fluctuația de personal (turnover) (144 răspunsuri)*. În special este corelată cu riscurile profesionale și psihosociale (câte 143 răspunsuri). Chiar dacă fluctuația de personal, în mare parte, este considerată efect, ea totodată poate fi percepută și cauză, deoarece produce pierdere de talente, generează supraîncărcarea personalului rămas, creează instabilitate organizațională.

- *Necompetența (85 răspunsuri)*. Este corelată cu riscurile profesionale (85), organizaționale și de instruire (câte 83). Menționăm, că necompetența nu este o cauză primară, dar un element intermediar, și apare ca rezultat al angajării nepotrivite, instruirii insuficiente sau nepotrivite. Ca rezultat, aceasta va contribui la generarea demotivării, erorilor, performanței scăzută.

Relații moderate (Grupa III) le vedem la *riscurile etice* (89), care sunt slab reprezentate în percepția respondenților și în relațiile din sistemul analizat.

În grupa IV am plasat *relațiile slabe*, în care se regăsesc astfel de riscuri, precum absentism (9), conflict intern (11), operaționale (2), securitate (4). Acestea nu sunt neapărat neimportante, ci

sunt mai degrabă manifestări ale problemelor sistemice, și nu reprezintă factori generatori principali.

Contrar așteptărilor pe care le-am avut, organizațiile investigate nu sunt dominate de riscuri financiare, riscuri operaționale sau de securitate, ci de riscuri de natură umană și culturală, precum motivație, adaptabilitate, competență.

Rezultatele analizei evidențiază caracterul interdependent al riscurilor de personal, acestea manifestându-se ca parte a unui sistem dinamic de relații cauzale, în care factori precum demotivarea, neadaptarea la schimbare și angajarea nepotrivită pot acționa ca determinanți structurali ai apariției și amplificării riscurilor.

Rezultatele cercetării susțin validarea Ipotezei nr. 1, potrivit căreia: *riscurile generate de personal și cele care afectează resursele umane se află într-o relație de interdependență, exercitând influențe reciproce în cadrul organizației.*

În baza analizei am stabilit lanțul causal principal, care este, de fapt, coloana vertebrală a sistemului de riscuri, deoarece concentrează cele mai puternice relații și explică modul în care riscurile se generează, se propagă și se amplifică în organizație. (Fig. 3.9.)

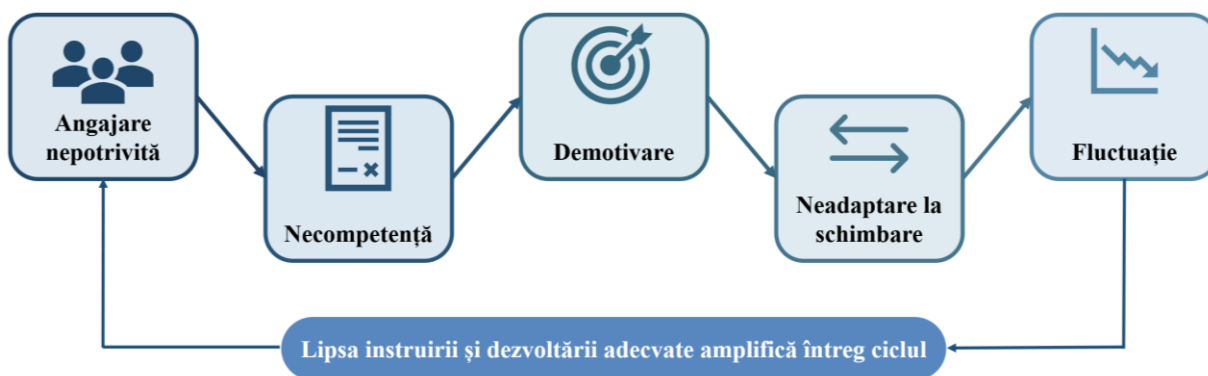


Fig. 3. 9. Lanț causal principal: generarea riscurilor, propagarea, amplificarea

Sursa: elaborată de autor

Chiar dacă am prezentat lanțul causal secvențial, acesta nu funcționează liniar, ci ca un sistem dinamic cu bucle de feedback, în care fiecare element este simultan efect și cauză iar relațiile sunt de amplificare. Vom explica aceste etape pe care le-am prezentat în figură.

Prima etapă reflectă angajarea nepotrivită, care este cauza primară. Aceasta determină nepotrivirea între competențe, cerințele postului, cultura organizațională și apare ca declanșator structural. A doua componentă este necompetența, care are rolul unei variabile intermediare. Aceasta rezultă atât din selecție necorespunzătoare, cât și din instruire insuficientă, afectând performanța și calitatea muncii. Demotivarea apare ca reacție la eșec repetat, presiune, lipsa potrivirii rolului și constituie amplificatorul principal al sistemului. Reprezintă un factor care interconectează dimensiunile psihologică, profesională și organizațională, influențând simultan atitudinile, comportamentele și capacitatea de adaptare a angajaților. Prin diminuarea deschiderii,

flexibilității și procesului de învățare, aceasta poate conduce la apariția rezistenței la schimbare și la neadaptarea la noile realități organizaționale. Fluctuația este etapă finală vizibilă și apare ca reacție individuală (plecare) sau ca efect al excluderii organizaționale. Chiar dacă rolul acesteia este aparent final, în realitate constituie punctul de reintrare în sistem, fiind ca factor cauzal. Fluctuația de personal nu încheie ciclul de manifestare a riscului, ci poate conduce la formarea unei bucle critice în care efectele generate contribuie la apariția unor noi vulnerabilități organizaționale.

Implicațiile managementului sunt absolut necesare. Acestea trebuie să fie strategice și trebuie să vizeze atât cauzele structurale (recrutare, instruire), cât și elementul central, demotivarea.

Analiza corelării diferitor tipuri de riscuri, existența a diverse relații de amplificare între acestea, dar și necesitatea implicării eficiente a managementului companiei în vederea reducerii acestor relații și, respectiv, a reducerii impactului pe care le pot avea acestea asupra performanței companiei în întregime, ne-a determinat să elaborăm Modelul unitar relațional al riscurilor de personal în managementul organizațional (Fig. 3.10., prin care am dorit să evidențiem faptul că riscurile asociate resursei umane nu apar izolat, ci formează un sistem interdependent, dinamic. Modelul este structurat pe trei niveluri: cauze, stări organizaționale intermediare și impacturi asupra organizației, complete de mecanisme de control care pot interveni asupra întregului sistem.

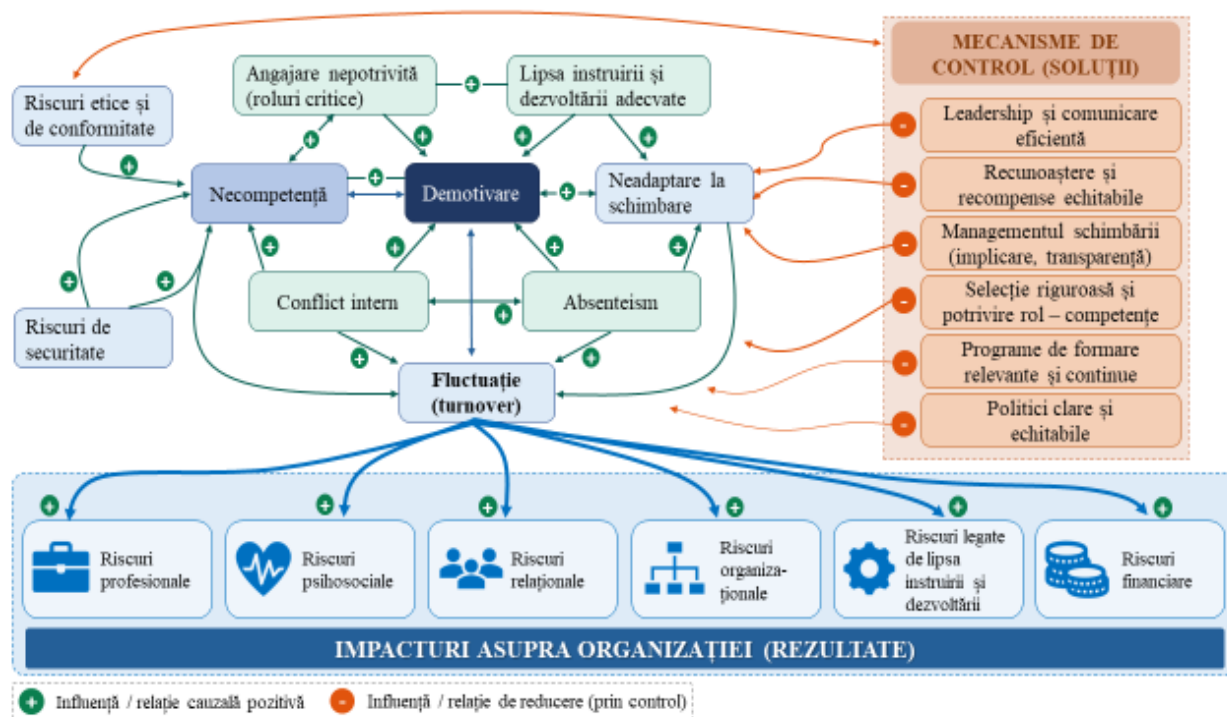


Fig. 3.10. Model unitar relațional al riscurilor de personal în managementul organizațional

Sursa: elaborată de autor

În urma cercetărilor empirice am evidențiat două cauze fundamentale pe care le-am plasat la baza modelului: angajarea nepotrivită (în special pentru roluri critice) și lipsa instruirii și dezvoltării adecvate. Asume acestea inițiază lanțurile cauzale. Ele influențează direct apariția unor dezechilibre interne, și, indirect, afectează capacitatea organizației de adaptare și performanță.

Elementul dinamic al modelului este reprezentat de stările organizaționale intermediare, care includ unele tipuri de risc care sunt generate de resursa umană în organizație, precum necompetența, demotivarea, neadaptarea la schimbare, conflictul intern, absenteismul, fluctuația de personal. Între aceste variabile există relații de tip cauzal, majoritatea fiind relații de amplificare. Existența conflictelor interne poate favoriza creșterea absenteismului, iar acesta, la rândul său, poate contribui la amplificarea tensiunilor organizaționale. Acțiunea cumulativă a acestor variabile favorizează apariția fluctuației de personal, fenomen ce reflectă existența unor disfuncționalități la nivelul sistemului organizațional.

Stările intermediare generează efecte directe asupra organizației, impactul fiind concretizat în diverse tipuri de riscuri la care sunt supuși angajații activând în cadrul organizației: riscuri profesionale (performanță scăzută, erori); riscuri psihosociale (stres, epuizare); relaționale (conflicte, comunicare deficitară); organizaționale (afectarea proceselor și culturii); riscuri legate de lipsa instruirii; riscuri financiare (costuri directe și indirecte). Aceste impacturi sunt rezultatul cumulativ al dinamicii sistemului și reflectă nivelul de vulnerabilitate organizațională.

În cadrul modelului elaborat, riscurile etice și de securitate, generate de personal, au fost atribuite unei poziții periferice, întrucât impactul acestora se manifestă în principal asupra necompetenței, iar ulterior, prin efecte indirecte, asupra altor dimensiuni ale sistemului. Ele nu apar ca factori dominanți, dar mai degrabă, ca variabile contextuale.

Componentele enumerate sunt deosebit de important de a fi identificate la nivel de organizație. Însă scopul principal este de a găsi modalități prin care se pot întrerupe aceste lanțuri cauzale sau, cel puțin, pot fi reduse. Acest rol revine managementului organizației, care utilizând diferite instrumente poate interveni. În partea dreaptă a modelului am inclus un set de instrumente (mecanisme), care pot reduce sau întrerupe lanțurile cauzale:

- *leadership și comunicare eficientă*. Organizațiile au adesea nevoie de ajutor în atingerea obiectivelor din cauza factorilor de comunicare ineficienți. Diverse obstacole întâmpinate în organizații necesită eforturi în comunicarea organizațională ca o relație reciprocă, nu numai în transmiterea mesajelor către ceilalți, ci și servind ca liant socio-psihologic, în special în organizațiile care necesită o cooperare sinergică (Marbun et al., 2023). Comunicarea eficientă este strâns legată de leadershipul eficient. Diverse surse indică faptul că o comunicare eficientă poate rezolva obstacolele dintr-o organizație. Leadershipul și comunicare eficientă în modelul nostru are un rol regulator central.

- *recunoaștere și recompense echitabile*. Rezultatele mai multor cercetări (Jo et al., 2025) indică faptul că recunoașterea stimulează semnificativ implicarea angajaților, iar înțelegerea și îmbunătățirea satisfacției profesionale a angajaților este esențială nu doar pentru succesul organizațional, ci și pentru promovarea unei forțe de muncă prospere și rezistente, care poate face față cu abilitate provocărilor unei economii globale dinamice. Recunoașterea la locul de muncă este identificată ca un puternic factor motivațional intrinsec, care nu numai că atenuează nemulțumirea profesională, dar promovează în mod activ satisfacția profesională și stimulează productivitatea (Ewool et al., 2021; Adim et al., 2020).

- *managementul schimbării*. Scopul principal al managementului schimbării este de a îmbunătăți performanța și capacitățile organizaționale prin acțiuni proactive sau reactive pentru a depăși schimbările cauzate de factori interni sau externi (Mansaray, 2019). Managementul schimbării a fost întotdeauna o parte integrantă a managementului organizațional, adesea fiind parte a procesului de gestiune a resurselor umane. Asumează un management eficient este capabil să conducă și să permită angajaților să accepte o nouă viziune, un nou comportament și o nouă cultură, prin comunicare clară a schimbării, implicarea angajaților, clarificarea rolurilor, acordarea suportului în tranziție, în așa mod reducând neadaptarea la schimbare.

- *selecție riguroasă și potrivire rol–competențe*. Îl considerăm unul dintre cele mai puternice mecanisme preventive și nu doar corective. Ea acționează „în amonte”, reducând riscurile înainte ca acestea să se manifeste.

- *programe de formare relevante și continue*. Programele de formare profesională constituie un instrument strategic de dezvoltare a competențelor angajaților, de stimulare a inovării și de îmbunătățire a performanței organizaționale. Rolul acestora depășește funcția tradițională de integrare și adaptare a personalului, fiind extins către susținerea strategiilor organizaționale orientate spre motivarea, implicarea și retenția angajaților. Cercetările din domeniu evidențiază faptul că programele de formare bine concepute contribuie la reducerea fluctuației de personal, la creșterea satisfacției profesionale și la consolidarea angajamentului organizațional (Srivastava, 2023; Ng et al., 2022). Formarea profesională contribuie la dezvoltarea competențelor angajaților, asigurând dobândirea cunoștințelor și abilităților necesare pentru realizarea eficientă a sarcinilor de muncă și pentru îmbunătățirea productivității și performanței organizaționale. Dezvoltarea competențelor prin formare reprezintă un mecanism important de reducere a riscurilor asociate deficitului de competențe, oferind angajaților cunoștințele și abilitățile necesare pentru realizarea eficientă a sarcinilor și susținerea performanței organizaționale.

- *politici organizaționale clare și echitabile*. Elaborarea și implementarea unor politici de resurse umane coerente și bine fundamentate reprezintă o condiție esențială pentru asigurarea unei gestionări eficiente a personalului (Arokiasamy et al., 2024). Aceste politici oferă un cadru unitar

pentru luarea deciziilor, contribuie la respectarea cerințelor legale și etice și constituie un instrument important de identificare, prevenire și diminuare a riscurilor de personal. Prin caracterul lor strategic, acestea contribuie la dezvoltarea unui mediu de lucru echitabil, transparent și orientat spre performanță, susținând atât realizarea obiectivelor organizaționale, cât și bunăstarea angajaților. Politicile eficiente de resurse umane constituie un factor esențial al managementului organizațional, prin consolidarea capacității de anticipare și gestionare a riscurilor asociate resursei umane, precum și prin valorificarea oportunităților de dezvoltare și susținerea performanței pe termen lung.

Pe baza rezultatelor obținute, se confirmă Ipoteza nr. 2, conform căreia *Relațiile dintre cauzele structurale ale riscurilor de personal și impactul organizațional sunt de natură sistemică și dinamică, fiind mediate de stările organizaționale intermediare și comportamentele angajaților și reglate de mecanismele de control managerial.*

Studierea și analiza surselor teoretice la subiectul ce ține de riscurile asociate cu resursa umană, ne-a permis să elaborăm un model conceptual din dubla perspectivă asupra riscului de personal în cadrul organizației (ca subiect al riscului și ca sursă de risc), pe care l-am prezentat în Fig. 3.11. Pentru a valida acest model l-am testat, urmând rezultatele cercetării empirice, rezultatele căreia le-am prezentat în subcapitolele 3.1. și 3.2. a prezentei teze.

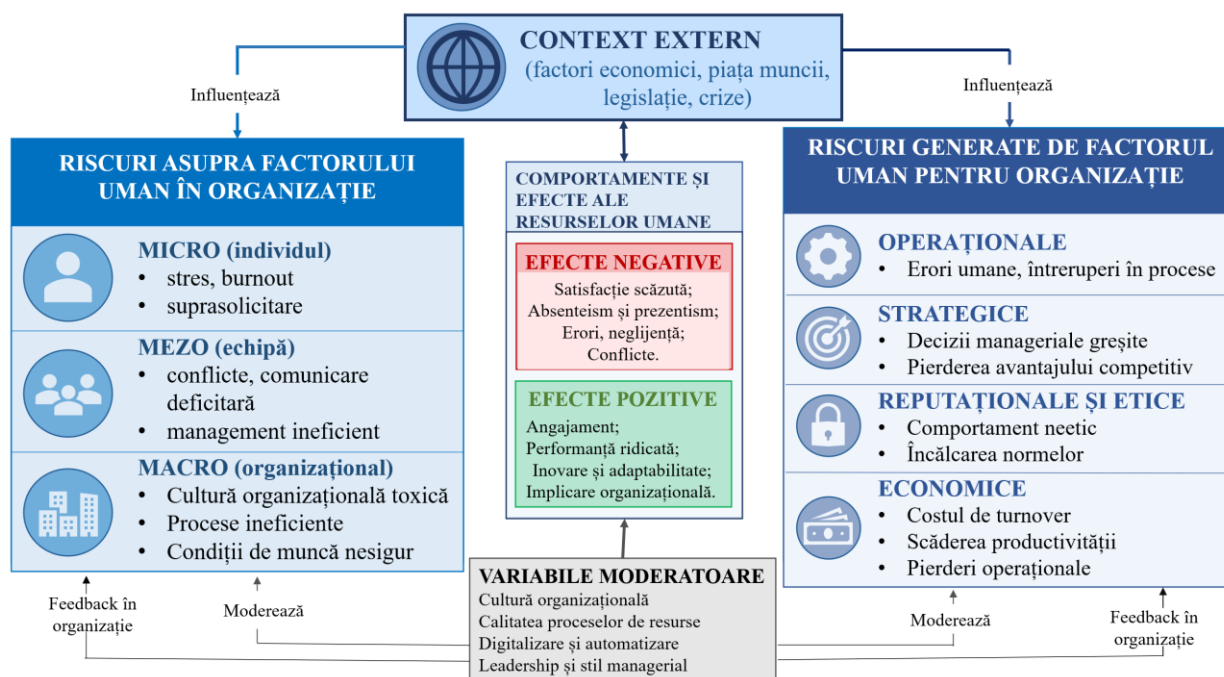


Fig. 3.11. Model unitar al riscurilor asociate resursei umane (versiune extinsă)

Sursa: elaborată de autor

Modelul propus oferă un cadru conceptual coerent pentru analiza riscurilor asociate resurselor umane într-o perspectivă sistemică, punând în evidență rolul central al comportamentului angajaților în mediarea relației dintre cauze și efecte. Validarea și aplicabilitatea practică a acestui model presupun extinderea sa prin includerea unor dimensiuni dinamice, individuale și

operaționale. Datele empirice demonstrează că relațiile dintre variabilele analizate depășesc caracterul unor conexiuni liniare, reflectând procese circulare și repetitive caracteristice sistemelor organizaționale complexe. Modelul propus evidențiază existența unor mecanisme de interdependență și reacție (feedback) prin care consecințele generate de anumite riscuri pot deveni factori determinanți ai unor riscuri ulterioare. Modelul inițial prezintă, însă, o limitare prin lipsa unei delimitări explicite a nivelurilor de analiză, ceea ce poate conduce la suprapuneri conceptuale între dimensiunea individuală (stres, burnout) și cea organizațională (cultura organizațională, practicile manageriale). Această lipsă de structurare pe niveluri limitează capacitatea modelului de a surprinde particularitățile mecanismelor de generare și manifestare a riscurilor.

Un aspect critic al modelului îl reprezintă lipsa dimensiunii externe, acesta fiind bazat în principal pe factorii interni, fără a lua în considerare influența mediului extern asupra riscurilor organizaționale. Ignorarea a astfel de influențe, precum dinamica pieței muncii, contextul economic sau schimbările legislative nu reflectă pe deplin realitatea organizațională contemporană, caracterizată printr-un grad ridicat de interdependență cu mediul extern.

O concluzie dedusă atât din analiza teoretică, cât și din cercetarea empirică se referă la accentul predominant acordat efectelor negative ale comportamentului uman. Modelul inițial se concentrează în principal asupra unor abateri (erori, absenteism, conflicte), fără a lua în calcul potențialul pozitiv al resursei umane. Suntem de părerea, că pentru o reprezentare mai completă a rolului resursei umane în organizație, este necesară includerea unor dimensiuni suplimentare, precum angajamentul, performanța și capacitatea de inovare, care reflectă contribuția pozitivă a angajaților la dezvoltarea organizațională.

Evidențierea acestor limitări a determinat necesitatea elaborării unei versiuni extinse a modelului, orientată spre delimitarea nivelurilor de analiză, includerea influențelor externe și surprinderea dualității comportamentelor umane, în vederea elaborării unui cadru conceptual mai complex și mai relevant pentru analiza organizațională.

Astfel, modelul, în versiunea sa extinsă, propune o abordare sistemică și dinamică a riscurilor de personal, punând în valoare interdependențele dintre factorii interni și externi, comportamentele angajaților și rezultatele organizaționale (Cotelnic et al., 2026). Acesta este reprezentat grafic prin cinci blocuri, fiecare având o semnificație aparte, interconectate prin multiple săgeți. Spre deosebire de modelul inițial, relațiile nu sunt liniare, ci circulare și recursive (de exemplu, performanța scăzută poate genera stres suplimentar). Elementul central îl constituie bucla de reacție (feedback), care subliniază caracterul dinamic al sistemului. Prin integrarea relațiilor de interdependență și a mecanismelor de tip feedback, modelul oferă o reprezentare mai apropiată de realitatea organizațională, caracterizată prin procese dinamice și influențe reciproce.

Modelul ia în considerare, de asemenea, dimensiunea mediului extern, prin includerea factorilor economici, a dinamicii pieței muncii, a cadrului legislativ și a situațiilor de criză, care pot contribui la apariția sau amplificarea riscurilor organizaționale. Riscurile de personal sunt, în principal, asociate cu amenințări interne; acestea apar adesea ca urmare a abaterii comportamentelor individuale de la normele și procedurile stabilite, fie din intenție, fie din necunoaștere sau neglijență (Greitzer et al., 2010). Integrarea factorilor externi este justificată de faptul că organizațiile funcționează într-un mediu deschis, fiind permanent influențate de presiuni externe care pot afecta atât procesele interne, cât și comportamentul angajaților. Factorii externi nu diminuează caracterul predominant intern al riscurilor de personal, ci îl completează prin rolul lor de declanșatori sau amplificatori ai vulnerabilităților organizaționale existente.

Manifestarea acestor riscuri este influențată, de asemenea, de contextul intern, definit printr-o serie de factori organizaționali capabili să modereze sau să accentueze nivelul de expunere la risc. Printre aceștia se remarcă cultura organizațională, calitatea managementului resurselor umane, precum și nivelul de digitalizare și automatizare. Acești factori funcționează ca mecanisme de reglare ale sistemului, influențând atât intensitatea, cât și direcția relațiilor dintre variabile.

Un element inovator al modelului îl reprezintă structurarea pe trei niveluri de analiză: nivelul micro (individual), caracterizat prin manifestări precum stresul, burnout-ul sau suprasolicitarea; nivelul mezzo (de echipă), unde apar conflictele, comunicarea deficitară și managementul inefficient; și nivelul macro (organizațional), care include cultura organizațională toxică, procesele inefficiente și condițiile de muncă nesigure. Această abordare multinivel permite o înțelegere mai fină a riscurilor și sprijină formularea unor intervenții adaptate fiecărui nivel.

Prin includerea blocului „Comportamente și efecte ale resursei umane”, modelul propune o perspectivă echilibrată, care integrează atât consecințele negative (satisfacție scăzută, absentism, erori, conflicte), cât și pe cele pozitive (angajament, performanță ridicată, inovare, implicare organizațională). Această abordare dublă reprezintă un aport relevant, deoarece multe modele existente se concentrează predominant asupra dimensiunii negative a riscurilor, ignorând potențialul constructiv al resursei umane.

Blocul „Riscurile generate pentru organizație” este structurat în cinci categorii principale: operaționale, strategice, reputaționale, etice și economice. Această clasificare permite corelarea directă dintre comportamentele angajaților și consecințele la nivel organizațional, facilitând astfel analiza și prioritizarea intervențiilor manageriale.

Relațiile dintre componentele modelului sunt ilustrate prin diferite tipuri de săgeți, care nu au doar rol grafic, ci și semnificație conceptuală. Modelul propus nu se limitează la o abordare cauzală liniară, ci surprinde caracterul dinamic și recursiv al riscurilor organizaționale, în care

acestea pot fi generate, amplificate și regenerate prin interacțiunea factorilor interni și externi, cu comportamentul uman ca element determinant al procesului de transformare.

Săgețile liniare indică relații directe de tip cauză–efect, evidențiind influența riscurilor (la nivel micro, mezzo și macro) asupra comportamentelor angajaților, precum și impactul acestora asupra riscurilor organizaționale. Acestea evidențiază rolul variabilelor moderatoare în influențarea modului de manifestare a comportamentelor. Săgețile curbate reprezintă bucle de feedback, evidențiind influențe reciproce și dinamice, cum ar fi rolul contextului extern în generarea și amplificarea riscurilor sau efectul variabilelor interne asupra acestora. Liniile punctate indică relații de moderare, care nu acționează direct, ci modifică intensitatea sau direcția relațiilor dintre variabile. Relațiile reprezentate prin săgeți bidirecționale evidențiază influențele reciproce dintre anumite componente ale modelului, chiar dacă acestea se manifestă, în anumite situații, prin mecanisme indirecte.

Prin această structură complexă, modelul oferă o perspectivă integrată și realistă asupra modului în care riscurile asociate resursei umane apar, evoluează și influențează performanța organizațională.

Prin structura sa grafică, modelul evidențiază simultan relațiile de cauzalitate directă, mecanismele de feedback și de amplificare, precum și interdependențele sistemice dintre componente, reflectând caracterul circular, dinamic și autoreglator al proceselor organizaționale.

3.4. Evaluarea relației dintre riscurile generate de personal și performanța organizațională și valorificarea rezultatelor cercetării în managementul organizației

Unul din obiectivele importante ale cercetării se referă la impactul pe care îl au riscurile de personal asupra performanței organizației. Am pornit de la faptul, că, conform ISO 31000:2018 (ISO, 2018), managementul riscului include câteva etape, inclusiv identificarea, analiza, evaluarea, monitorizarea riscurilor, și, ce este foarte important, toate acestea trebuie adaptate contextului organizației și integrate în procesul decizional. Pe baza analizei realizate, se conturează necesitatea sintetizării riscurilor, inclusiv a celor de personal, într-un indicator agregat, care să permită evaluarea și compararea acestora între organizații. Dacă ne referim la un alt cadru al managementului riscului, COSO ERM, acesta spune că organizația trebuie să dezvolte un portofoliu de riscuri; un profil de risc și o imagine agregată a riscului (ACCA, n.d.). Acest lucru ne sugerează, că nu este suficient doar să identificăm riscurile și să dispunem de liste de riscuri. Este mult mai important de a avea o imagine agregată asupra expunerii la risc.

Înarmându-ne cu aceste prevederi, am înțeles că este important pentru cercetare să elaborăm pentru fiecare companie, mai întâi, profilul riscului de personal, apoi, în baza acestuia să formăm

un indice al manifestării riscurilor generate de personal (IMRARU), care ne va permite să cuantificăm nivelul de expunere al fiecărei organizații la riscurile asociate resurselor umane.

Conceptul de Profil de risc organizațional este unul consacrat în literatura de specialitate. Literatura de specialitate include mai multe lucrări în care acest concept este dezvoltat, printre acestea numărându-se studiile realizate de Banasiewicz (Banasiewicz, 2014) și Australian Government, Department of Finance (2016). În ultima sursă se menționează, că „un profil de risc este o descriere a oricărui set de riscuri. Setul de riscuri poate conține riscuri care se referă la întreaga organizație, la o parte a organizației sau așa cum sunt definite în alt mod. Profilul de risc al unei entități poate conține riscuri de diferite naturi” (Australian Government, Department of Finance, 2016). Asume această sursă ne-a sugerat, că, dacă organizația poate avea un profil general de risc, atunci resursele umane pot avea și ele un profil al riscurilor de personal. Ne-am propus elaborarea profilului riscurilor de personal pentru fiecare din organizațiile investigate, chiar dacă în literatura de specialitate pe care am consultat-o nu am găsit un astfel de concept. Am pornit de la definirea acestui concept, adică ce avem noi în vedere, atunci când ne referim la Profilul riscului de personal. Considerăm, că acesta reflectă riscurile generate de resursa umană, adică acele vulnerabilități și disfuncționalități care își au originea în factorul uman și pot afecta organizația.

Riscurile identificate și incluse în profilul de risc prezintă grade diferite de importanță. Pentru a reflecta această diferențiere, ele au fost structurate în două categorii, denumite:

1. *riscuri de bază investigate*. Sunt acele riscuri, care explică de ce apar vulnerabilitățile, reprezentând factori declanșatori ai sistemului (etică și conformitate, securitate, angajare nepotrivită, lipsa instruirii). Acestea nu rezultă din alte riscuri, ci le generează.

2. *riscuri de manifestare*. Acestea sunt generate de riscurile de bază și generează la rândul lor alte riscuri și efecte asupra performanței (necompetență, demotivare, neadaptare la schimbare, conflict intern, absenteism, fluctuație). Principalele caracteristici ale riscului de manifestare sunt:

- ✓ primesc influențe din mai multe direcții;
- ✓ transmit influențe către alte componente;
- ✓ amplifică propagarea riscului în organizație;
- ✓ afectează simultan performanța organizațională.

Riscurile de manifestare descriu starea sistemului de management al resurselor umane într-o organizație și ocupă o poziție intermediară în lanțul causal, fiind simultan consecințe ale riscurilor primare și cauze ale impactului asupra performanței organizaționale.

Argumentarea de ce o anumită categorie de riscuri am identificat-o ca fiind de bază sau de manifestare am prezentat-o în Tabelul 3.3.

Tabelul 3.3. Riscurile de bază și de manifestare incluse în profilul riscului organizației

Riscul	Argument	
Riscuri de bază		
Angajarea persoanelor nepotrivite	Introduce în organizație deficiențe de competență și adaptabilitate; este un factor cauzal	
Lipsa instruirii și dezvoltării	Reduce competențele și capacitatea de adaptare; reprezintă o cauză structurală.	
Riscurile etice și de conformitate	Favorizează comportamente necorespunzătoare și afectează cultura organizațională.	
Riscurile de securitate și conformitate	Pot genera accidente, stres și disfuncționalități organizaționale	
Riscuri de manifestare		
	Este provocat de:	La rândul ei produce:
Necompetența	• angajare nepotrivită; • lipsa instruirii; • probleme etice; • securitate.	• demotivare; • conflicte; • fluctuație; • performanță redusă.
Demotivarea	• necompetență; • schimbări; • conflicte; • management.	• absenteism; • fluctuație; • productivitate redusă.
Neadaptarea la schimbare	• lipsa instruirii; • angajare; • demotivare.	• absenteism; • fluctuație; • rezistență la schimbare.
Conflictul intern	• este produs de necompetență și demotivare; • amplifică demotivarea și fluctuația.	Risc de propagare
Absenteismul	• demotivării; • conflictelor; • neadaptării.	• fluctuație; • scăderea performanței.
Fluctuația personalului	• este influențată aproape de toate celelalte riscuri.	• generează toate efectele finale asupra organizației.

Sursa: elaborat de autor în baza cercetărilor

Profilul de risc elaborat oferă o perspectivă integrată asupra fenomenului, surprinzând atât existența riscurilor, cât și structura acestora și modul în care interacționează în cadrul organizațional. Aceasta este în concordanță cu modelul sistemic pe care l-am elaborat și l-am prezentat în Fig. 3.10 și considerăm, că oferă o bază solidă pentru legătura cu indicatorii economico-financiar.

Din cele expuse mai sus, am înaintat definiția, prin care *profilul riscului de personal reprezintă aspectul specific al riscurilor generate de resursele umane dintr-o organizație, caracterizat prin natura, intensitatea și relațiile de interdependență dintre riscurile de bază și riscurile de manifestare, care determină nivelul de vulnerabilitate al organizației și influențează performanța acesteia.*

Urmând această înțelegere a profilului riscului de personal, am determinat pentru fiecare companie *profilul perceput al riscurilor generate de resursa umană*, în așa mod subliniind, că acest

profil este elaborat în baza rezultatelor chestionării, adică reflectă percepția respondenților asupra subiectului analizat. Rezultatele sintetizate, care reflectă această percepție sunt prezentate în Tabelul 3.4., iar calculele sunt în Anexa 20. Profilul riscului a fost construit numai pe baza riscurilor investigate prin întrebarea „ Care sunt principalele tipuri de riscuri generate de resursele umane în organizația în care activați (bifați 3 variante potrivite)” din chestionar.

Modelul conceptual tratează lipsa instruirii și dezvoltării profesionale drept un factor primar al riscului de personal. Din punct de vedere metodologic, această variabilă nu a fost inclusă în calculul profilului de risc, deoarece a fost evaluată separat printr-un set distinct de întrebări, profilul reflectând exclusiv structura riscurilor generate de resursa umană, identificate prin întrebarea dedicată principalelor surse de risc.

Tabelul 3.4. Profilul perceput al riscurilor generate de personal pentru companiile investigate

Nr	Denumirea companiei	Riscuri de bază investigate, %	Riscuri de manifestare, %	Total, %
1.	S.C. Apazol Trans S.R.L.	35,1	64,9	100,0
2.	S. C. Chivaran Com S. R. L.	38,0	62,0	100,0
3.	S.C. Falck Fire S.R.L	28,3	71,7	100,0
4.	S.C. Hidro Prahova S.A.	32,0	68,0	100,0
5.	S.C. Pikanore S.R.L.	37,7	62,3	100,0
6.	S.C.Remero Fil S.A.	44,4	55,6	100,0
7.	S.C.Rmro Ind S.R.L.	38,7	61,3	100,0
8.	S.C.Termo Ploiesti S.R.L.	35,0	65,0	100,0
9.	S.C. Eurototal ComP S.R.L	26,3	73,7	100,0

Sursa: elaborat de autor

Analizând tabelul de mai sus, putem concluziona următoarele:

- În toate cele nouă organizații predomină riscurile de manifestare, acestea reprezentând între 55,6% și 73,7% din profilul perceput al riscurilor generate de personal.
- Intensitatea manifestării acestor riscuri diferă semnificativ între organizații, ceea ce sugerează existența unor diferențe în practicile de management al resurselor umane și în eficiența mecanismelor de prevenire și control al riscurilor.
- În medie, riscurile de manifestare reprezintă 64,9% din profilul de risc, ceea ce confirmă că efectele generate de riscurile de personal sunt percepute ca fiind mai evidente decât factorii de bază care le-au declanșat. Aceasta justifică elaborarea unui indicator sintetic, pe care l-am numit, Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane (IMRARU), pe care îl vom utiliza pentru comparația dintre organizații și, ulterior, pentru analiza relației cu performanța organizațională.

Deoarece riscurile de bază nu afectează direct performanța, ci se manifestă printr-o serie de riscuri care devin vizibile în comportamentul și funcționarea resurselor umane și care, ulterior, influențează performanța organizației, indicele, care va permite să vedem corelarea cu performanța

organizației este construit pe baza riscurilor de manifestare, care generează impact asupra performanței organizației.

Pentru calcularea indicatorului IMRARU, am utilizat următoarea relație de calcul:

$$IMRARU = \frac{\Sigma RM}{\Sigma M} \times 100\%, \quad (3.1.)$$

în care ΣRM - suma frecvențelor riscurilor de manifestare;

ΣM - numărul total al răspunsurilor posibile exprimate în organizația respectivă.

Relația de mai sus, subliniază că Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane a fost calculat prin raportarea frecvenței cumulate a riscurilor de manifestare la numărul total al răspunsurilor posibile ($3 \text{ răspunsuri} \times \text{numărul respondenților}$).

Pentru a valida ipoteza nr.3 a cercetării este necesară utilizarea unui indicator sintetic al performanței organizaționale. Indicatorii calculați pentru fiecare companie în subcapitolul 2.3. și analizați comparativ au permis selectarea celor mai relevanți din aceștia pentru obiectivul cercetării: productivitatea muncii, profitul pe salariat, rotația activelor și marja profitului net.

Acești indicatori au fost selectați deoarece reflectă atât eficiența utilizării resursei umane, cât și capacitatea organizației de a transforma resursele disponibile în rezultate economice. În cadrul modelului sistemic cauzal elaborat, indicatorii analizați sunt considerați susceptibili de a fi influențați direct sau indirect de riscurile generate de personal. Productivitatea muncii și profitul pe salariat surprind dimensiunea eficienței capitalului uman, iar rotația activelor și marja profitului net reflectă capacitatea organizației de valorificare a resurselor disponibile și rezultatul economic obținut. Integrarea acestor indicatori permite fundamentarea unui indice sintetic al performanței organizaționale (IPO).

Pentru calcularea IPO, am considerat mai corect să determinăm valoarea medie a indicatorilor luați în calcul pentru perioada 2020–2024 și nu doar pentru un an, deoarece media pe 5 ani va caracteriza mai fidel organizația decât performanța unui singur an. Valorile medii calculate sunt prezentate în Tabelul 3.5. Spre deosebire de indicatorii financiari, care reflectă performanța unei perioade determinate, chestionarul surprinde percepția actuală a angajaților, influențată de experiențele și interacțiunile acumulate pe parcursul activității în cadrul organizației.

Tabel 3. 5. Valoarea medie calculată a indicatori de performanță

Nr.	Denumirea companiei	productivitatea muncii (RON/angajat)	profit/salariat (RON/salariat)	Coeficienți	
				Rotația activelor	Marja profitului
1.	S.C. Apazol Trans S.R.L.	213480,83	16022,06	1,81	0,07
2.	S. C. Chivaran Com S. R. L.	102509,10	2778,16	1,94	0,02
3.	S.C. Falck Fire S.R.L	119350,88	5621,11	2,61	0,05
4.	S.C. Hidro Prahova S.A.	142133,89	1185,62	0,12	0

Nr.	Denumirea companiei	productivitatea muncii (RON/angajat)	profit/salariat (RON/salariat)	Coeficienți	
				Rotația activelor	Marja profitului
5.	S.C. Pikanore S.R.L.	905305,19	142861,42	0,78	0,15
6.	S.C.Remero Fil S.A.	302794,3	39928,64	1,60	0,15
7.	S.C.Rmro Ind S.R.L.	493755,25	348314,67	1,20	0,68
8.	S.C.Termo Ploiesti S.R.L.	793519,87	774,51	1,48	-0,03
9.	S.C. Eurototal Comp S.R.L	93968,47	9176,45	1,86	0,09

Sursa: elaborat de autor

Indicele de performanță organizațională l-am calculat, conform relației:

$$IPO = 0,35 * W' + 0,35 * Ps' + 0,15 * RotA' + 0,15 * Marja', \quad (3.2.)$$

Unde,

W' - reprezintă productivitatea muncii standardizată;

Ps' – profitul net pe angajat standardizat;

RotA' – rotația activelor standardizată;

MARJA' – marja profitului net standardizată.

Necesitatea standardizării indicatorilor luați în calcul este determinată de faptul, că aceștia au unități de măsură diferite (mii lei, coeficienți).

Ponderile utilizate la construirea Indicelui performanței organizaționale au fost stabilite în funcție de relevanța fiecărui indicator pentru obiectivul cercetării. Productivitatea muncii și profitul net pe angajat au primit ponderi superioare, de câte 0,35, deoarece reflectă direct eficiența utilizării resursei umane și contribuția acesteia la rezultatele economice ale organizației. Rotația activelor și marja profitului net au fost incluse cu ponderi de câte 0,15, întrucât exprimă performanța generală a organizației, dar sunt influențate și de factori externi sau structurali care nu țin exclusiv de resursa umană Spre deosebire de indicatorii financiari, care reflectă performanța unei perioade determinate, chestionarul surprinde percepția actuală a angajaților, influențată de experiențele și interacțiunile acumulate pe parcursul activității în cadrul organizației.

Configurarea ponderilor reflectă importanța majoră acordată dimensiunii eficienței capitalului uman, menținând integrarea unei componente economico-financiare generale.

Prelucrările statistice au fost realizate cu ajutorul programului *IBM SPSS Statistics 20*.

Statisticile descriptive (Anexa 21) au evidențiat diferențe considerabile între organizații în ceea ce privește productivitatea muncii și profitul pe salariat, ceea ce a justificat standardizarea indicatorilor înaintea construirii Indicelui performanței organizaționale (IPO). În schimb, valorile IMRARU au prezentat o variabilitate moderată, ceea ce indică un nivel relativ comparabil al manifestării riscurilor generate de personal în organizațiile investigate.

Pentru a stabili dacă există o relație între *Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane (IMRARU)* și *performanța organizațională (IPO)* la organizațiile cuprinse în studiu am realizat o corelație între cele două variabile, aplicând coeficientul de corelație Spearman, care este considerat adecvat în situațiile în care eșantionul este redus, variabilele nu respectă ipoteza normalității sau se urmărește evaluarea unei relații monotone între variabile (Field, 2018; Pallant, 2020). Relația dintre IMRARU și indicatorii performanței organizaționale a fost analizată prin intermediul coeficientului de corelație Spearman (ρ).

Rezultatul este prezentat în Tabelul 3.6.

Tabelul 3. 6. Matricea de corelații între riscurile generate de personal (IMRARU) și performanța organizațională (IPO)

			IMRARU	IPO
Spearman's rho	IMRARU	Correlation Coefficient	1.000	-.450
		Sig. (2-tailed)	.	.224
		N	9	9
	IPO	Correlation Coefficient	-.450	1.000
		Sig. (2-tailed)	.224	.
		N	9	9

Sursa: elaborat de autor și generat de SPSS

Analiza de corelație Spearman aplicată pe un eșantion de 9 organizații evidențiază existența unei asocieri negative moderate spre puternice între *IMRARU* și *indicele performanței organizațională (IPO)* $r_s = -0,450$, $N=9$, $p=0,224$. Corelația nu este însă semnificativă din punct de vedere statistic, deoarece nu a fost atins pragul de semnificație statistică de 0.05 ($p>0.05$).

Unul dintre motivele principale pentru care p nu a atins pragul de semnificație convențional de 0.05 este volumul mic al eșantionului $N=9$ care limitează puterea testului statistic de a detecta semnificația.

Valoarea coeficientului de corelație (-0,450) indică o corelație negativă de intensitate moderată, semnificativă din punct de vedere practic. Semnul negativ arată că cele două variabile evoluează în sensuri opuse: pe măsură ce nivelul riscurilor de personal crește, nivelul performanței organizaționale tinde să scadă. Rezultatele obținute evidențiază o relație negativă între manifestarea riscurilor de personal și performanța organizațională, confirmând faptul că amplificarea riscurilor asociate resursei umane este corelată cu diminuarea performanței organizației.

Pentru aprofundarea analizei și verificarea modului în care riscurile generate de personal se asociază cu diferite dimensiuni ale performanței organizaționale, am considerat oportună construirea a doi indicatori sintetici suplimentari: *Indicele eficienței folosirii personalului (IEFP)* și *Indicele performanței economico-financiare (IPEF)*, care au fost ulterior corelați cu *Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane (IMRARU)*. Prin construirea celor doi indicatori am

urmărit delimitarea efectelor directe ale riscurilor generate de personal asupra eficienței utilizării resursei umane de efectele indirecte asupra performanței economico-financiare a organizației.

Indicele eficienței folosirii personalului, caracterizează performanța resursei umane și îl calculăm:

$$IEFR = \frac{W+Ps}{2}, \quad (3.3)$$

Unde,

W – valoarea medie a productivității muncii;

Ps – valoarea medie a profitului/angajat

Indicele performanței economico – financiare, calculat conform următoarei relații:

$$IPEF = \frac{RA+MP}{2}, \quad (3.4.)$$

Unde,

RA – valoarea medie a rotației activelor;

MP – valoarea medie a marjei profitului

Pentru a stabili dacă există o relație între *Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane (IMRARU)* și *Indicele eficienței folosirii personalului (IEFP)* la organizațiile cuprinse în studiu am realizat o corelație între cele două variabile aplicând coeficientul de corelație Spearman.

Rezultatele indică existența unei relații negative de intensitate moderată spre puternică între cele două variabile ($r_s = -0,550$; $N = 9$; $p = 0,125$). Cu toate acestea, corelația nu este semnificativă din punct de vedere statistic, deoarece pragul convențional de semnificație de 0,05 nu a fost atins ($p > 0,05$).

Tabelul 3. 7. Matricea de corelații între Indicele manifestării riscurilor generate de personal si Indicele eficienței utilizării resursei umane

			IMRARU	IEFP
Spearman's rho	IMRAR U	Correlation Coefficient	1.000	-.550
		Sig. (2-tailed)	.	.125
		N	9	9
	IEFP	Correlation Coefficient	-.550	1.000
		Sig. (2-tailed)	.125	.
		N	9	9

Sursa: elaborat de autor și generat de SPSS

Unul dintre principalele motive pentru care nu a fost obținută semnificația statistică este dimensiunea redusă a eșantionului ($N = 9$), care limitează puterea testului statistic de a detecta existența unei relații semnificative între variabile.

Cu toate acestea, valoarea coeficientului de corelație ($r_s = -0,550$) este suficient de mare pentru a prezenta relevanță practică. Semnul negativ indică faptul că cele două variabile tind să evolueze în sensuri opuse: pe măsură ce nivelul riscurilor de personal crește, eficiența utilizării

resursei umane tinde să scadă. Valorile obținute indică o direcție negativă a relației dintre riscurile de personal și eficiența utilizării resursei umane, sugerând că amplificarea riscurilor poate fi asociată cu diminuarea eficienței, chiar dacă rezultatele nu confirmă statistic această relație.

Pentru a stabili dacă există o relație între Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane (IMRARU) și *Indicele performanței economico-financiare (IPEF)* la organizațiile cuprinse în studiu am realizat o corelație între cele două variabile aplicând coeficientul de corelație.

Tabelul 3.8. Matricea de corelații între *Indicele manifestării riscurilor generate de personal* și *Indicele performanței economico-financiare (IPEF)*

			IMRARU	IPEF
	IMRARU	Correlation Coefficient	1.000	.183
		Sig. (2-tailed)	.	.637
		N	9	9
	IPEF	Correlation Coefficient	.183	1.000
		Sig. (2-tailed)	.637	.
		N	9	9

Sursa: elaborat de autor și generat de SPSS

Analiza coeficientului de corelație Spearman indică existența unei relații pozitive foarte slabe între *Indicele manifestării riscurilor asociate resurselor umane* și *Indicele performanței economico-financiare* în organizațiile investigate ($r_s = 0,183$; $N = 9$; $p = 0,637$). Cu toate acestea, relația nu este semnificativă din punct de vedere statistic ($p > 0,05$), ceea ce nu permite confirmarea existenței unei asocieri statistice între cele două variabile.

Analiza corelațională evidențiază faptul că riscurile generate de personal sunt asociate în primul rând cu diminuarea eficienței utilizării resursei umane, exprimată prin productivitatea muncii și profitul pe salariat ($\rho = -0,550$), în timp ce relația cu performanța organizațională agregată este moderată ($\rho = -0,450$), iar cea cu indicatorii economico-financieri generali este foarte slabă ($\rho = 0,183$). Aceste rezultate sugerează că efectele riscurilor generate de personal se manifestă direct asupra performanței capitalului uman și doar indirect asupra performanței economico-financiare a organizației.

Rezultatele sugerează că efectele riscurilor generate de personal asupra performanței economico-financiare generale nu se manifestă în mod direct, ci pot fi intermediare de alte dimensiuni ale performanței organizaționale. Ele influențează mai întâi eficiența utilizării resursei umane, iar aceasta, în timp, se reflectă și în performanța organizațională, ceea ce confirmă mecanismul din modelul sistemic, prezentat în Fig. 3.10. și, totodată, sugerează următorul lanț causal:

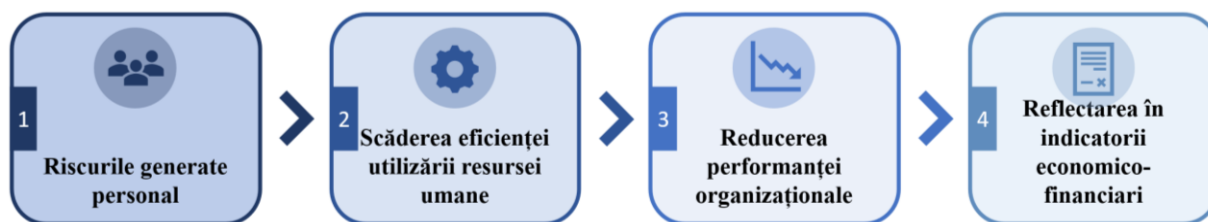


Fig. 3.12. Influența riscurilor generate de personal asupra performanței organizaționale

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

Acest lanț causal este în deplină concordanță cu modelul sistemic pe care l-am construit în teză (Fig. 3.10). El explică de ce relația cu IEFEP este mai puternică decât cea cu IPO și de ce relația cu IPEF este foarte slabă.

Rezultatele analizei corelaționale permit *validarea parțială a ipotezei de cercetare nr.3, conform căreia am presupus existența unei relații inverse între nivelul de manifestare a riscurilor generate de personal și performanța organizațională, astfel încât organizațiile în care aceste riscuri sunt mai pronunțate tind să înregistreze un nivel mai redus al performanței.*

Coeficienții Spearman obținuți indică existența unei relații inverse între manifestarea riscurilor generate de personal și performanța organizațională, respectiv între manifestarea riscurilor generate de personal și eficiența utilizării resursei umane. Cea mai puternică asocieră a fost identificată în raport cu eficiența utilizării resursei umane ($\rho = -0,550$), ceea ce sugerează că efectele riscurilor generate de personal se manifestă în primul rând asupra eficienței capitalului uman și apoi asupra performanței organizaționale. Relațiile identificate nu ating pragul de semnificație statistică ($p > 0,05$) în cazul eșantionului format din nouă organizații, însă direcția acestora este compatibilă cu fundamentarea teoretică a cercetării, indicând faptul că intensificarea riscurilor generate de personal poate fi asociată cu diminuarea performanței organizaționale. Aceste rezultate trebuie considerate indicii empirice preliminare, care necesită confirmare prin extinderea cercetării asupra unui eșantion mai reprezentativ.

Rezultatele obținute și validarea ipotezelor de cercetare nu se rezumă doar la confirmarea tendințelor identificate, ci oferă și fundamentul necesar pentru formularea unor recomandări manageriale, adaptate profilului riscurilor generate de personal și orientate spre îmbunătățirea performanței organizaționale în cadrul companiilor investigate.

În baza constatărilor cercetării, au fost elaborate recomandări privind perfecționarea managementului riscurilor de personal în organizațiile investigate, structurate pe nivelurile și componentele modelului sistemic propus:

1. *Intervenții asupra cauzelor.* Scopul acestor intervenții este de a reduce apariția necompetenței și a vulnerabilităților inițiale. Organizațiile trebuie să prioritizeze intervențiile

asupra factorilor structurali care generează riscuri, întrucât acestea reprezintă sursa inițială a disfuncționalităților. Recomandările pentru organizațiile investigate se referă la următoarele:

- ✓ implementarea unor procese riguroase de selecție și potrivire rol–competențe;
- ✓ dezvoltarea unor programe sistematice de formare și dezvoltare continuă;
- ✓ standardizarea și clarificarea procedurilor organizaționale;
- ✓ introducerea unor mecanisme eficiente de management al schimbării.

2. *Managementul stărilor organizaționale intermediare* cu scopul de a preveni transformarea disfuncționalităților în comportamente de risc. Având în vedere rolul de mediere al acestora, monitorizarea și gestionarea stărilor organizaționale devine esențială.

Recomandările se referă la necesitatea:

- ✓ evaluării periodice a nivelului de motivație și satisfacție;
- ✓ identificării timpurii a demotivării și rezistenței la schimbare;
- ✓ implementării unor mecanisme de comunicare transparentă;
- ✓ dezvoltării unor programe de bunăstare organizațională.

3. *Gestionarea comportamentelor angajaților*. Scopul acestora este de a reduce riscurile operaționale și relaționale. Comportamentele reprezintă punctul critic de transformare a riscurilor în efecte organizaționale, din acest motiv, considerăm necesar introducerea unor sisteme de monitorizare a indicatorilor comportamentali, precum absenteism, erori, conflicte și promovarea unei culturi bazate pe responsabilitate, etică și colaborare. Se recomandă implementarea unor mecanisme de feedback continuu, menite să faciliteze identificarea timpurie a problemelor și adaptarea intervențiilor organizaționale.

4. *Utilizarea mecanismelor de control* (intervenție directă) cu scopul de a reduce efectele negative și a stabiliza sistemul. Modelul evidențiază rolul critic al mecanismelor de control în reducerea riscurilor, iar recomandările se referă la:

- ✓ dezvoltarea unui leadership participativ;
- ✓ implementarea unor sisteme echitabile de recunoaștere și recompensare;
- ✓ utilizarea managementului schimbării ca instrument strategic;
- ✓ consolidarea funcției de resurse umane.

5. *Implementarea mecanismelor de alertă timpurie*. Scopul acestor acțiuni este de a asigura intervenție rapidă înainte de escaladarea riscurilor. Pornind de la faptul, că prevenirea riscurilor necesită identificarea timpurie a semnalelor de disfuncționalitate, recomandările noastre se referă la:

- ✓ folosirea unor sisteme prin care se pot observa din timp problemele legate de angajați (ex. absenteism, fluctuație, erori);
- ✓ corelarea indicatorilor comportamentali cu riscurile organizaționale;

- ✓ audituri periodice ale climatului organizațional.

6. *Gestionarea buclelor de reacție feedback* (abordare sistemică). Scopul acestor recomandări este de a preveni escaladarea riscurilor în lanț:

- ✓ identificarea și monitorizarea buclelor de risc (ex: demotivare - fluctuație - suprasolicitare);
- ✓ intervenția timpurie în punctele critice ale sistemului;
- ✓ utilizarea lecțiilor învățate pentru ajustarea politicilor.

7. *Integrarea contextului extern în managementul riscurilor*. Organizațiile trebuie să adopte o abordare adaptivă la mediul extern pentru a reduce vulnerabilitatea la factorii externi, prin:

- ✓ monitorizarea continuă a pieței muncii;
- ✓ adaptarea strategiilor de resurse umane la contextul economic;
- ✓ dezvoltarea capacității de reziliență organizațională;

Aplicarea integrată a acestor recomandări permite organizațiilor să treacă de la o abordare reactivă la una proactivă în gestionarea riscurilor de personal. Prin intervenția simultană asupra cauzelor, stărilor și comportamentelor, precum și prin utilizarea mecanismelor de control și a feedback-ului sistemic, organizațiile pot reduce semnificativ impactul riscurilor și pot crește performanța și sustenabilitatea pe termen lung.

Rezultatele obținute evidențiază faptul că o parte importantă a riscurilor identificate (conflicte, comunicare deficitară, lipsa colaborării, nivel redus al încrederii, leadership inefficient etc.) se manifestă predominant la nivelul echipelor de lucru, ceea ce justifică formularea unor recomandări specifice pentru nivelul mezo în cadrul modelului integrat de management al riscurilor de personal.

În Anexa 22 este prezentat Tabelul sintetic al recomandărilor privind gestionarea riscurilor asociate resursei umane, elaborat în concordanță cu structura versiunii extinse a *Modelului unitar al riscurilor asociate resursei umane* (Fig. 3.11.). Recomandările sunt grupate pe trei niveluri de intervenție (micro, mezo și macro), deoarece managementul riscurilor de personal presupune intervenții diferențiate asupra individului, echipei și organizației. Nivelul mezo este reprezentat de echipele de lucru, acestea constituind veriga de legătură dintre comportamentul individual și performanța organizațională:

- nivelul micro (individual), orientat spre reducerea riscurilor psihosociale și comportamentale ale angajaților;
- nivelul mezo (echipă), care vizează dinamica relațională, comunicarea și funcționarea echipelor;
- nivelul macro (organizațional), centrat pe structura, cultura și procesele organizaționale.

Transpunerea recomandărilor în practica organizațională presupune un proces complex și gradual, condiționat de disponibilitatea resurselor, capacitatea de adaptare organizațională și aplicarea etapizată a măsurilor propuse. Anexa 23 include planul de implementare a recomandărilor privind gestionarea riscurilor asociate resursei umane, structurat astfel încât să sprijine aplicarea progresivă a acestora.

Aplicarea treptată a recomandărilor propuse poate sprijini organizațiile în dezvoltarea unui sistem coerent de prevenire, monitorizare și gestionare a riscurilor de personal. Prin abordarea integrată a factorilor structurali, a proceselor organizaționale și a comportamentelor individuale și colective, organizațiile își pot consolida capacitatea de adaptare, pot limita efectele negative ale riscurilor și pot transforma resursa umană într-un factor strategic de stabilitate, reziliență și performanță organizațională.

3.5. Concluzii la Capitolul 3

Resursele umane constituie unul dintre principalii factori ai performanței organizaționale, însă, concomitent, pot reprezenta și o sursă de risc, întrucât comportamentele, competențele, deciziile și interacțiunile angajaților pot influența favorabil sau nefavorabil realizarea obiectivelor organizației. Studiul empiric realizat în nouă companii din România evidențiază acest rol dublu — angajații sunt atât generatori de riscuri, cât și actori implicați în gestionarea acestora. Pe baza răspunsurilor colectate, au fost identificate diverse tipuri de riscuri, subliniindu-se necesitatea unor strategii clare de prevenire și control. Managementul riscului l-am abordat ca un proces continuu, bazat pe analiză, evaluare și capacitate de reacție rapidă. Comunicarea deschisă, instruirea periodică, monitorizarea constantă și respectarea reglementărilor sunt esențiale pentru prevenirea vulnerabilităților. Riscurile nu pot fi eliminate complet, motiv pentru care organizațiile trebuie să fie pregătite să gestioneze eficient eventualele incidente.

Capitolul analizează diversitatea riscurilor la care sunt expuși angajații în organizațiile moderne, evidențiind extinderea acestora dincolo de dimensiunea fizică, pe fondul digitalizării și schimbărilor sociale. Sunt identificate mai multe categorii: riscuri profesionale (accidente și boli), riscuri psihosociale (stres, burnout, hărțuire), riscuri organizaționale (deficiențe de management și cultură organizațională), precum și riscuri generate de lipsa instruirii și de relațiile interpersonale. Aceste riscuri afectează atât sănătatea angajaților, cât și performanța organizațională, ceea ce impune o abordare integrată a managementului riscurilor.

Investigarea riscurilor generate de personal (angajații ca sursă de risc) și a celor la care sunt expuși angajații (angajații ca subiect al riscurilor) a evidențiat necesitatea unei abordări integrate. Matricea de interdependență elaborată evidențiază relațiile dintre cauzele și efectele riscurilor de personal, precum și conexiunile dintre riscurile generate și cele suportate de angajați. Pe baza

acesteia, a fost construită o hartă a interdependenței riscurilor, ce permite vizualizarea structurii sistemice a acestora.

Rezultatele arată că organizațiile analizate nu sunt dominate de riscuri financiare sau operaționale, ci de riscuri de natură umană și culturală, precum motivația, adaptabilitatea și competența. Abordarea sistemică evidențiază faptul că riscurile de personal nu reprezintă fenomene izolate, ci componente interconectate ale unui sistem în care demotivarea, neadaptarea la schimbare și angajarea nepotrivită pot acționa ca factori de amplificare a riscurilor.

A fost identificat un lanț causal principal, care explică modul de generare și propagare a riscurilor: angajarea nepotrivită conduce la necompetență, aceasta la demotivare, iar ulterior la neadaptare și fluctuație de personal. Acest proces nu este liniar, ci include bucle de feedback care amplifică și perpetuează riscurile.

Pentru o înțelegere mai profundă, a fost elaborat un model causal al riscurilor de personal, care evidențiază interdependențele dintre acestea și impactul lor asupra organizației. Contribuția conceptuală a cercetării constă în elaborarea unui model integrat sistemic al riscurilor de resurse umane, care evidențiază interdependențele dinamice și circulare dintre factorii de influență, manifestările comportamentale și rezultatele organizaționale. Elementul central al modelului este feedback-ul, care evidențiază caracterul continuu și adaptiv al sistemului de riscuri, oferind o imagine mai realistă asupra dinamicii organizaționale.

Pentru verificarea empirică a modelului conceptual propus în teză, am construit Indicele performanței organizaționale (IPO), iar ulterior l-am corelat cu Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane (IMRARU). Rezultatele au evidențiat existența unei relații inverse între cele două variabile, confirmând ipoteza cercetării conform căreia intensificarea riscurilor generate de resursa umană este asociată cu diminuarea performanței organizaționale.

Pentru delimitarea efectelor directe ale riscurilor generate de personal asupra eficienței utilizării resursei umane de efectele indirecte asupra performanței economico-financiare a organizației, am elaborat doi indicatori suplimentari: Indicele eficienței folosirii personalului (IEFP) și Indicele performanței economico-financiare (IPEF). Corelarea acestora cu IMRARU ne-a permis să concluzionăm, că riscurile generate de personal nu afectează în mod direct performanța economico-financiară generală a organizației. Acestea influențează în primul rând eficiența utilizării resursei umane, exprimată prin productivitatea muncii și profitul pe salariat, iar prin intermediul acesteia se reflectă ulterior în performanța organizațională.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Fundamentarea teoretică și metodologică a cercetării, analiza literaturii științifice în domeniu, a practicilor manageriale ne-au permis să evidențiem două direcții importante pentru tema abordată și să înțelegem mai profund complexitatea acestora: resursele umane, care se manifestă în cadrul companiei în calitate de sursă de risc pentru organizație și riscurile la care este expusă resursa umană, activând într-un mediu organizațional. Formularea temei prezentei cercetări, la prima vedere, sugerează o abordare centrată pe resursa umană doar ca factor de risc. Însă, pe parcursul realizării cercetării, am conștientizat, că în realitatea unei companii resursa umană nu poate fi analizată unilateral, doar ca factor generator de risc, deoarece manifestarea acestuia foarte mult depinde de mediul și de managementul companiei în care activează angajatul. Deci, mediul organizațional, la rândul său, creează anumite situații, care ar putea amplifica sau atenua, după caz, riscurile respective. Astfel, am ajuns la concluzia, că aceste două ipostaze ale resursei umane nu sunt independente, și nu pot fi analizate doar separat. Fiind profund intercorelate, fiecare o influențează pe cealaltă în mod direct. Am considerat, că această perspectivă reflectă necesitatea unei abordări unitare și bidirecționale a riscurilor de personal, în contrast cu abordările tradiționale unidimensionale, întâlnite în teoria și practica managerială. Această abordare ne-a permis să înaintăm un cadru conceptual complex, prin relevarea interdependenței dintre cele două ipostaze ale riscului resurselor umane.

Concluziile sunt formulate în concordanță cu obiectivele stabilite ale cercetării.

1. Analiza critică a opiniilor savanților evidențiază faptul că nu există o definiție unică a noțiunii de risc, acesta fiind definit în mod diferit, în funcție de domeniu de referire (finanțe, sănătate, climatic etc.) și de contextul de aplicare (particularitățile determinate de mediul intern și extern). În același timp, am constatat, că există un acord asupra câtorva elemente: caracterul probabilistic al riscului; relația strânsă dintre risc și incertitudine și impactul potențial asupra realizării obiectivelor organizaționale. Abordările contemporane ale riscului converg spre faptul, că acesta reprezintă o combinație între probabilitatea materializării unui eveniment și impactul pe care îl va avea în cazul în care situația se materializează. Această situație poate avea atât impact negativ, generând diverse pierderi, asociate amenințărilor, cât și rezultate favorabile, care se manifestă sub forma oportunităților. Varietatea de puncte de vedere, de abordări ale riscului demonstrează, că acesta trebuie perceput și analizat într-un mod unitar, dar, totodată, adaptabil, luând în considerare specificul fiecărei companii și a mediului în care aceasta activează.

2. În vederea realizării obiectivului doi: „Definirea și delimitarea conceptului de „risc al personalului” în context organizațional” au fost analizate mai multe surse științifice și abordări practice, ceea ce a oferit posibilitatea să delimităm acest tip de risc de alte tipuri de riscuri organizaționale, să clarificăm esența acestuia și să formulăm o definiție proprie a riscului de

personal, așa cum îl vedem și cum l-am prezentat și analizat în prezenta cercetare, luând în considerare dubla ipostază în care se află resursa umană în cadrul organizației. Astfel, considerăm, că riscul de personal reprezintă o *probabilitatea ca, în procesul de muncă, resursa umană, prin comportamente, competențe, decizii sau prin interacțiunea cu mediul intern și extern, să genereze situații cu impact negativ sau pozitiv asupra performanței și obiectivelor organizaționale, în timp ce aceleași resurse umane pot deveni, simultan, subiect al riscului, fiind expuse la diverse condiții nefavorabile, procese sau schimbări care le afectează securitatea, motivația, dezvoltarea, dar care pot crea totodată și oportunități de creștere, adaptare și inovare.* Abordarea prezentată o considerăm una sistemică, care, pe de o parte, scoate în evidență caracterul dual al riscului de personal, atât ca factor generator de risc cât și ca subiect al riscului, iar, pe de altă parte, abordează riscurile nu doar din punct de vedere al amenințărilor, însă și a oportunităților. Considerăm, că o astfel de abordare va duce la o înțelegere mai exactă a rolului resurselor umane în cadrul managementului riscurilor și va oferi un fundament important pentru realizarea unei analize mai profunde și a asigura o gestiune eficientă a acestora.

3. Realizarea obiectivului 3 ne-a permis să constatăm, că manifestarea riscurilor de personal depinde foarte mult de managementul organizației concrete, de faptul care este politica în domeniul managementului riscurilor, în general, și a managementul personalului, în particular, și cum sunt aplicate în practică acestea. Realizarea unei analize comparative a diferitor cadre de management al riscurilor, precum modelul lui Paul și Mitlacher, cadrul Mercer Marsh Benefits, abordarea AIHR („AI Risk Framework for HR Professionals”), modelul Human-Centric Risk Management, managementul strategic al resurselor umane, ISO 31000 și COSO ERM, demonstrează că, deși acestea semnalează unele diferențe în structură și accent, toate relevă importanța și necesitatea integrării riscurilor de personal în sistemul general de management al riscurilor al companiei. Am subliniat, că studierea conceptelor menționate sugerează, că riscurile asociate resursei umane nu pot fi analizate și gestionate separat, fără a aplica o viziune sistemică. Trebuie de abordat factorul uman nu doar ca sursă de risc, dar și ca factor important în prevenirea și controlul acestuia. Contextul organizațional are un rol important în gestiunea riscurilor de personal, atât la nivel de identificare, cât și de tratare a acestora, iar cultura organizațională, leadershipul și procesele de management al resurselor umane apar ca factori esențiali în reducerea vulnerabilităților și susținerea oportunităților. Susținem, că o astfel de abordare duce la stabilirea unui management al riscurilor de personal coerent, proactiv și adaptat schimbărilor din mediul organizațional actual.

4. Obiectivul numărul 4 a fost atins ca rezultat al cercetării empirice realizate în cadrul a nouă companii din România, prin organizarea și desfășurarea unui sondaj în baza chestionarului elaborat. Analiza răspunsurilor respondenților ne-a permis să identificăm și să grupăm principalele tipuri de riscuri asociate resurselor umane, atât a celor care reflectă resursa umană ca generator de

riscuri organizaționale (de demotivare, rezistență la schimbare, de angajare a unor persoane nepotrivite etc.), cât și a riscurilor la care resursa umană este supusă pe parcursul realizării sarcinilor de muncă și în care aceasta apare ca subiect al riscurilor (riscuri de natură profesională, psihosocială, organizațională și relațională, lipsa de instruire ș.a.). Totodată, au fost scoase în evidență și cauzele care generează și amplifică aceste riscuri, accentuând caracterul lor interdependent. Subliniem și faptul, că rezultatele ne-au oferit o înțelegere profundă a complexității riscurilor de personal și pot constitui o sursă importantă pentru manageri în vederea elaborării unor măsuri eficiente de prevenire și gestionare a riscurilor de personal în cadrul companiilor.

5. Evidențierea relațiilor de interdependență dintre riscurile generate de personal și riscurile care afectează resursele umane în procesul de realizare a sarcinilor de lucru (obiectivul 5) a permis să argumentăm, că resursa umană are simultan rol de generator și de receptor de risc, acestea constituind elemente componente ale unui sistem cauzal unitar. Pentru o vizualizare mai bună a acestora relații a fost elaborată harta interdependenței riscurilor de personal, care permite să observăm relațiile dintre sursele de risc și efectele acestora. Astfel, constatăm existența unor riscuri cu rol central, care se manifestă prin legături puternice, acestea fiind demotivarea, neadaptarea la schimbare și angajarea nepotrivită. Aprofundarea analizei a contribuit la dezvoltarea Modelului unitar relațional al riscurilor de personal în managementul organizațional și a evidențiat existența unor lanțuri cauzale și bucle de relație (feedback) de tip amplificator. De asemenea am evidențiat și variabilele intermediare, care mediază relația dintre cauze și impacturile organizaționale, acestea fiind necompetența, demotivarea și neadaptarea la schimbare. Elaborarea modelului menționat relevă interdependența și dinamismul acestor riscuri, integrând atât cauzele, cât și stările organizaționale intermediare, comportamentele angajaților și impactul asupra organizației. Un element important al modelului îl constituie prezența buclelor de reacție și a relațiilor de amplificare. Acestea permit explicarea caracterului repetitiv al riscurilor și identificarea modului în care acestea pot evolua în timp. Totodată, am integrat în model și unele mecanisme de control, ceea ce sugerează că organizația poate și trebuie să intervină asupra factorilor ce contribuie la apariția riscurilor, astfel având posibilitatea să diminueze vulnerabilitățile și, totodată, să consolideze reziliența organizațională.

6. Realizarea obiectivului 6 al cercetării este demonstrată prin elaborarea Modelului unitar al riscurilor asociate resursei umane în versiunea extinsă, care dezvoltă un cadru conceptual clar pentru o înțelegere mai profundă și o gestionare unitară a riscurilor de personal. Modelul integrează mai multe componente importante, interdependente, precum cauze structurale, stări organizaționale intermediare, comportamente ale angajaților, influențe externe și mecanisme de control. Importanța acestui model este determinată și de posibilitatea evidențierii și formulării unor recomandări

manageriale concrete, care pot aduce valoare adăugată companiilor în procesul de prevenire și reducere a riscurilor de personal.

7. Pentru a evalua relația dintre manifestarea riscurilor generate de personal și performanța organizațională în vederea realizării obiectivului 7, au fost elaborați un indicator sintetic al riscurilor de personal, pe care l-am numit *Indicele manifestării riscurilor asociate resursei umane* (IMRARU), și alți indicatori sintetici ai performanței, precum: *Indicele performanței organizaționale* (IPO), *Indicele eficienței folosirii personalului* (IEFP) și *Indicele indicatorilor economici și financiari* (IIEF). Utilizarea analizei de corelație a evidențiat tendința existenței unei relații inverse între manifestarea riscurilor generate de personal și performanța organizațională, precum și între manifestarea riscurilor generate de personal și eficiența folosirii personalului, validând, astfel ipoteza conform căreia intensificarea riscurilor generate de personal este asociată cu reducerea performanței organizației.

Prin realizarea prezentei cercetări am formulat mai multe recomandări de îmbunătățire a gestiunii riscurilor de personal pe care le-am adresat companiilor investigate și pe care le-am expus în subcapitolul 3.4. Totodată, aplicabilitatea extinsă a rezultatelor cercetării permite formularea unor recomandări generale, ce pot prezenta interes sporit pentru un număr mai mare de organizații nu doar din România, dar și din Republica Moldova.

Aceste recomandări apar suplimentar acelor măsuri specifice, pe care le-am formulat pentru organizațiile investigate și pot fi adaptate diferitelor contexte organizaționale.

1. *Integrarea riscurilor de personal în sistemul general de management al riscurilor.* Recomandăm organizațiilor să includă riscurile asociate resursei umane în sistemul de management al riscurilor organizaționale, oferindu-le un loc în rând cu riscurile operaționale, financiare, strategice și tratându-le la același nivel cu acestea, ceea ce presupune, inclusiv, includerea riscurilor de personal în registrele de risc, stabilirea responsabilităților clare pentru gestiunea acestora.

2. *Elaborarea și implementarea unor proceduri standarde pentru a identifica și a evalua riscurile asociate resursei umane, dar și elaborarea unei metodologii organizaționale clare.* Aceste proceduri ar putea urma logica generală a managementului riscurilor organizaționale, totodată fiind imperativ necesară adaptarea lor la particularitățile pe care le prezintă resursa umană, față de celelalte resurse, inclusiv a faptului, că riscurile de personal nu pot fi evaluate exclusiv prin indicatori cantitativi, ci necesită o abordare integrată, care să combine metodele cantitative cu cele calitative. În același context, considerăm important de a integra aceste proceduri în sistemul general de management al riscurilor organizaționale, astfel încât riscurile de personal să fie ținute sub control și gestionate în corelație cu celelalte categorii de riscuri. Doar o astfel de abordare va duce la creșterea capacității organizației de a identifica din timp vulnerabilitățile generate de factorul uman și de a interveni eficient pentru reducerea impactului acestora.

Este important a fi elaborată și metodologia organizațională în vederea asigurării unui proces permanent și organizat de gestiune a riscurilor de personal. Recomandăm, ca metodologia să includă prevederi privind:

- identificarea sistematică a riscurilor de personal (de exemplu, necompetență, demotivare, rezistență la schimbare, conflicte);
- evaluarea probabilității de apariție și a impactului acestora asupra activității organizaționale;
- prioritizarea riscurilor și stabilirea măsurilor de intervenție adecvate.

În așa mod, metodologia va lua în considerare caracterul specific al resursei umane, spre deosebire de alte tipuri de resurse, aceasta având o dimensiune comportamentală și psihologică profund pronunțată, fiind influențată de factori subiectivi, relaționali și contextuali.

3. *Implementarea mecanismelor de alertă timpurie bazate pe date cu referire la resursele umane.* Se recomandă elaborarea și implementarea unor sisteme prin care organizația să poată identifica din timp semnale de risc generate de comportamentele angajaților (creșteri ale absenteismului, fluctuație ridicată, scăderea performanței). Acest lucru poate fi realizat prin elaborarea și aplicarea regulată a diferitor chestionare angajaților, prin analiza acestora și reacționarea la orice neconformitate identificată. De asemenea, este important a realiza analiza economico-financiară a companiei în corelare cu rezultatele sondajului, inclusiv în baza indicatorilor sintetici propuși de noi în această cercetare.

4. *Integrarea managementului schimbării în strategia de reducere a riscurilor.* Orice schimbare organizațională trebuie privită și tratată ca sursă potențială de risc de personal, care poate genera anumite prejudicii companiei, dar, gestionată corect, poate deveni o sursă de oportunitate, motiv din care gestionarea corectă și în mod planificat este imperativ necesară.

6. *Ajustarea politicilor de resurse umane cu strategia de management al riscurilor organizaționale.* Acest lucru presupune ca politicile companiei privind recrutarea, evaluarea, motivarea și dezvoltarea trebuie corelate cu obiectivele de mitigare a riscurilor organizaționale.

Limitele cercetării. Chiar dacă prezentul studiu este unul complex, cercetarea prezintă anumite limitări de ordin teoretic, metodologic și empiric.

În primul rând, se evidențiază limitările metodologice. Metodologia cercetării a presupus utilizarea sondajului ca instrument principal de colectare a datelor primare privind riscurile de personal în cadrul companiilor din România. Având în vedere caracterul individual al cercetării, dimensiunea eșantionului a fost influențată de capacitatea autorului de a atrage organizații participante. Eșantionul poate fi considerat reprezentativ pentru companiile incluse în studiu (38,2%), însă rămâne limitat din perspectiva generalizării rezultatelor la nivel larg. O limitare a cercetării este reprezentată și de caracterul subiectiv al răspunsurilor, acestea reflectând percepțiile

individuale ale respondenților. O posibilă limitare a cercetării este reprezentată de diferențele în nivelul de cunoaștere și familiarizare a respondenților cu categoriile de riscuri analizate, aspect care poate influența modul de interpretare a întrebărilor și răspunsurile furnizate.

În al doilea rând, cercetarea s-a confruntat cu limitări legate de accesul la informații din cadrul organizațiilor analizate, în special în ceea ce privește disponibilitatea unor indicatori specifici relevanți pentru tema studiată (precum nivelul fluctuației de personal, numărul accidentelor de muncă, gradul de satisfacție al angajaților etc.).

În al treilea rând, aceste constrângeri metodologice și empirice au un impact asupra interpretării rezultatelor, în sensul că acestea trebuie analizate cu prudență, fără a fi extinse în mod absolut asupra tuturor organizațiilor. Aceste limitări conturează direcții pentru cercetări viitoare, orientate spre validarea rezultatelor pe eșantioane mai largi și prin integrarea unor surse de date complementare.

Direcții pentru cercetări viitoare.

Cercetarea prezintă anumite limite indispensabile demersului metodologic adoptat, menționate mai sus, care însă nu reduce valoarea rezultatelor obținute, dar evidențiază oportunități de aprofundare și extindere a cercetării. Astfel, am conturat următoarele direcții viitoare de cercetare:

- ✓ Validarea modelului metodologic pe un eșantion extins de organizații.
- ✓ Aplicarea unor metode statistice avansate pentru investigarea relațiilor cauzale dintre riscurile generate de personal și performanța organizațională.
- ✓ Extinderea modelului prin integrarea riscurilor emergente generate de transformarea digitală, inteligența artificială și noile forme de organizare a muncii.
- ✓ Analizarea diferențelor de percepție a riscurilor în funcție de categoria de personal (manageri și personal de execuție), domeniul de activitate și caracteristicile organizației.
- ✓ Dezvoltarea și validarea unui instrument standardizat de diagnostic și monitorizare a riscurilor de personal, bazat pe modelul metodologic propus.

BIBLIOGRAFIA

1. ABUZARQA, R. (2019). The Relationship Between Organisational Culture, Risk Management, and Organisational Performance. *Cross-Cultural Management Journal*. Online. Vol. 21, no. 1, pp. 13-20. Disponibil: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=838723> [accesat 2025-12-09].
2. ACCA (n.d.). *COSO's enterprise risk management framework*. Online. Disponibil: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/coso-enterprise-risk-management-framework.html> [accesat 2025-11-04].
3. ACHIM, M.-L. (2007). Impactul globalizării asupra riscului și incertitudinii în economie. *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu. Seria Economie*, nr. 1, pp. 111-116. ISSN 2344-3685.
4. ACKERMANN, K.-F. (1999). *Risikomanagement im Personalbereich. Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG*. Online. Wiesbaden: Gabler Verlag, citat de BERGER. T. Human Resource Risk Management Concepts. Human Interaction and Emerging Technologies. 2022. Disponibil: <https://doi.org/10.54941/ahfe1002796> [accesat 2025-12-07].
5. ADIM, C. V. and G. O. DAVID. (2020). Recognition-based reward and workplace harmony in manufacturing companies in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. *European Journal of Human Resource*, vol. 4, no. 2, pp. 1-11.
6. AGENȚIA EUROPEANĂ PENTRU SECURITATE ȘI SĂNĂTATE ÎN MUNCĂ. (n.d.). *Legislație privind securitatea și sănătatea în muncă*. Online. Disponibil: <https://osha.europa.eu/ro/safety-and-health-legislation> [accesat 2025-10-17].
7. AKSHAY (2025). *Risk management frameworks: ISO 31000 vs. COSO ERM*. Online. Disponibil: <https://community.trustcloud.ai/article/risk-management-frameworks-iso-31000-vs-coso-erm> [accesat 2025-12-26].
8. AMANKWAH-AMOA, J. and X. WANG. (2019). Opening Editorial: Contemporary Business Risks: An Overview and New Research Agenda. *Journal of Business Research*. Online. Vol. 97, pp. 208-211. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.036>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319300402> [accesat 2025-12-05].
9. ANDERSON, G. (2025). *Unethical Behavior in the Workplace: 10 Examples and How To Handle Them*. Online. Disponibil: <https://www.criterionhcm.com/blog/unethical-workplace-behavior> [accesat 2025-12-05].
10. APAZOL TRANS S.R.L. (n.d.). *Despre APAZOL TRANS S.R.L.* Online. Disponibil: <https://apazol.ro/despre.html> [accesat 2025-12-09].

11. AREZES, P. M. and A. S. MIGUEL. (2008). Risk perception and safety behaviour: a study in an occupational environment. *Safety Science*. Online. Vol. 46, issue 6, pp. 900-907. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753507001634> [accesat 2025-12-06].
12. AROKIASAMY, L.; T. FUJIKAWA; S. K. PIARALAL and T. ARUMUGAM. (2024). Role of HRM Practices in Organization Performance. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*. Online. Vol. 16, issue 1. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1941625324000043> [accesat 2025-11-25].
13. Australian Government, Department of Finance. (2016). *Maintaining an entity's risk profile*. Online. Disponibil: <https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Maintaining-a-Risk-Profile.pdf> [accesat 2025-07-06].
14. AVEN, T. (2023). On the gap between theory and practice in defining and understanding risk. *Safety Science*. Online. Vol. 168. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106325>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753523002679> [accesat 2025-10-23].
15. AVEN, T. and M. YLÖNEN. (2019). The strong power of standards in the safety and risk fields: A threat to proper developments of these fields? *Reliability Engineering and System Safety*. Online. Vol. 189, pp. 279-286. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951832018312250> [accesat 2025-10-23].
16. BABKIN, I.; V. PULYAEVA; I. IVANOVA; Y. VEYS and G. MAKHMUDOVA. (2023). Developing a System for Monitoring Human Resource Risks in a Digital Economy. *Risks*. Online. Vol. 11, issue 5, p. 82. Disponibil: <https://www.mdpi.com/2227-9091/11/5/82> [accesat 2025-12-01].
17. BALLINGER, G.; E. CRAIG; R. CROSS and P. GRAY. (2011). A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover. *California Management Review*. Online. Vol. 53, issue 4, pp. 111-133. ISSN 2162-8564. Disponibil: <https://cmr.berkeley.edu/2011/08/53-4-a-stitch-in-time-saves-nine-leveraging-networks-to-reduce-the-costs-of-turnover/> [accesat 2025-12-01].
18. BANASIEWICZ, A. (2014). Organizational Risk Profile Measurement and Management. In: *Global Risk Forum: Conference At: Davos, Switzerland, August 2014*. Online. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/280711717_Organizational_Risk_Profile_Measurement_and_Management?_cf_chl_f_tk=me19Turaevb0V4hYmtzpZEHjVz7fpS86Fra5q1kTuT0-1783325994-1.0.1.1-kek865eWf10LQLWCJWHlztjAe1_FnlXA8jDGpnqmc [accesat 2025-05-20].

19. BARUCH, Y. and B. C. HOLTOM. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human Relations*. Online. Vol. 61, issue 8, pp. 1139-1160. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/0018726708094863> [accesat 2025-06-12].
20. BATTISTI, M. and G. VALLANTI. (2013). Flexible wage contracts, temporary jobs, and firm performance: Evidence from Italian firms. *Industrial Relations A Journal of Economy and Society*, vol. 52, issue 3, pp. 737-764. ISSN 1468-232X.
21. BEATTY, R. W.; J. R. EWING and C. G. THARP. (2003). HR's role in corporate governance: Present and prospective. *Human Resource Management*, vol. 42, issue 3, pp. 257-269. ISSN 1053-4822,.
22. BECK, U. (1992). *Risk society. Towards a New Modernity*. Online. London: SAGE Publications. ISBN 0-8039-834S-x. Disponibil <http://www.riversimulator.org/Resources/Anthropology/RiskSociety/RiskSocietyTowardsAnewModernity1992Beck.pdf> [accesat 2024-03-12].
23. BECKER, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Edition 3. Chicago: University of Chicago Press. ISBN 9780226041209.
24. BECKER, K. and M. SMIDT. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, vol. 26, issue 2, pp. 149-165. ISSN 1053-4822.
25. BENCHEIKH, A. and N. DUFOUR. (2019). *Comprendre les risques ressources humaines. Véritable enjeu et création de valeur pour l'entreprise*. 2e édition. Le Mans: Edition GERESCO. ISBN 978-2-37890-973-4.
26. BERNSTEIN, P. L. (1996). *Against the Gods. The Remarkable Story of Risk*. Online. NewYork: John Wiley & Sons Inc. Disponibil: <https://matrixtrainings.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/09/against-the-gods-the-remarkable-story-of-risk-1996-peter-l-bernstein.pdf> [accesat 2024-11-23].
27. BÎRCĂ, A. (2019). *Managementul resurselor umane în sectorul public*. Iași: Tipo Moldova. ISBN 978-606-42-0412-7.
28. BÎRCĂ, A. și C. ILCIUC. (2019). *Managementul motivațional în cadrul organizațiilor*. Iași: Tipo Moldova. ISBN 978-606-42-0411-0.
29. BOMBLIAK, E. (2017). *Human resources risk as an aspect of human resources management in turbulent environments*. Online. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/320685465_HUMAN_RESOURCES_RISK_AS_A_N_ASPECT_OF_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_IN_TURBULENT_ENVIRONMENTS [accesat 2026-03-30].

30. BOOCKMANN, B. and S. STEFFES. (2010). Workers, firms, or institutions: What determines job duration for male employees in Germany? *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 64, issue 1, pp. 109-127. ISSN 0019-7939.
31. BOZZELLI, J. (2023). *Four Causes of Workplace Incompetence*. Online. Disponibil: <https://www.gavelintl.com/four-causes-of-workplace-incompetence/> [accesat 2026-03-30].
32. BRETON-KUENY, L.(2019). In: DUFOUR, N. and A. BENCHEIKH. *Comprendre les risques Ressources Humaines Véritable enjeu et création de valeur pour l'entreprise*. Paris: Ed. GERESO. ISBN 978-2-37890-138-7.
33. BROTHERIDGE, C. M. (2003). The Role of Fairness in Mediating the Effects of Voice and Justification on Stress and Other Outcomes in a Climate of Organizational Change. *International Journal of Stress Management*, vol. 10, issue 3, pp. 253-268.
34. BURKHOLDER, N. C.; S. GOLAS and J. P. SHAPIRO. (2007). *Ultimate performance: Measuring human resources at work*. Hoboken: John Wiley & Sons. Wiley. ISBN-13: 978-0471741213.
35. CANIDIUM (2024). *Employee Resistance to Change: What Causes It and How to Overcome It*. Online. Disponibil: <https://www.canidium.com/blog/employee-resistance-to-change/> [accesat 2026-01-02].
36. CANTILLON, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en General*. Online. London: Frank Cass and Company LTD. Disponibil: <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/2017/08/Essai-sur-la-Nature-du-Commerce.pdf> [accesat 2026-01-07].
37. CARBONARA, G. and R. CAIAZZA. (2010). How to turn crisis into opportunity: perception and reaction to high level of uncertainty in banking industry. *Foresight*, vol. 12, no. 4, pp. 37-46. ISSN 1463-6689.
38. CHIVARAN COM SRL (n.d.). *CHIVARAN.COM*. Online. Disponibil: <https://chivaran.com> [accesat 2026-02-17].
39. CHOUDHARY, S. (2025). A study on human resources: Role in risk management. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. Online. Vol. 12, issue 1, pp. 7-11. Disponibil <https://www.allsubjectjournal.com/assets/archives/2025/vol12issue1/11281.pdf> [accesat 2026-02-27].
40. CIOCA L, I. and R. I. MORARU. (2010). *Managementul riscurilor profesionale psihosociale*. Sibiu: Ed. Universității „Lucian Blaga”. ISBN 978-973-739-924-3.
41. *Codul muncii al Republicii Moldova*: cod nr. 154 din 28-03-2003. Online. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121610&lang=ro [accesat 2026-02-21].

42. *Codul muncii*. Lege nr. 53/2003 din 24 ianuarie. Online. Disponibil: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/128647> [accesat 2026-02-21].
43. COJOCARU, S. și V. BUTNARU. (2012). Abordarea managementului integrat calitate – risc al resurselor umane în sectorul public. In: *International Scientific and Practical Conference Economic growth in conditions of internationalization*. Online. Chișinău: ASEM, vol. 3, pp. 190-193. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/190-193_36.pdf [accesat 2026-02-19].
44. COLECTARE DESEURI.RO. (n.d.). *EUROTOTAL COMP SRL – Firmă de colectare și reciclare deșeuri în București*. Online. Disponibil: <https://www.colectaredeseuri.ro/colector/eurototalcomps18/> [accesat 2026-02-13].
45. COTELNIC, A. și L. NEGRUȚĂ. (2017). Auditul resurselor umane – parte componentă a managementului resurselor umane ale organizației. *Economica*. Online. Nr. 1 (99), pp. 7-18. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2017_1.pdf [accesat 2025-04-25].
46. COTELNIC, A. și C. SCARLAT. (2020). Abordarea riscurilor asociate condițiilor de muncă ale angajaților. In: *Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii: culegere de articole științifice: conferința științifică internațională, 25-26 septembrie 2020*. Chișinău: ASEM, pp. 69-75. e-ISBN 978-9975-75-985-4.
47. COTELNIC, A. și C. SCARLAT. (2020). Provocări ale resursei umane și managementului resursei umane. *Economica*. Online. Nr. 3, pp. 7-20. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2020_3_r2.pdf [accesat 2025-04-15].
48. COTELNIC, A. și C. SCARLAT. (2025). Personnel as a source of organizational risk: an analysis of internal vulnerabilities generated by employees' behaviors and attitudes. *Revista Economia contemporană*. Online. Vol. 10, nr. 3, pp. 79-91. ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 - 4222. Disponibil: http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_567fff61fb27b70f37d0e6701cb46bc2.pdf [accesat 2025-07-23].
49. COTELNIC, A. și C. SCARLAT. (2026). Human resources between generating and assuming organizational risks. *Ecoforum Journal*. Online. Vol. 16, no. 3. ISSN 2344-2174. Disponibil: <https://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/3147> [accesat 2026-02-18].
50. COVAȘ, L. și N. ȚÎMBALIUC. (2025). *Comportamentul organizațional*. Note de curs. Chișinău: ASEM. ISBN 978-9975-168-42-7 (PDF).
51. COVAȘ, L. (2019). Particularities of the Organisational Culture in the Companies from the Republic of Moldova. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*. Online. Vol. 19, issue, pp. 396-407. Disponibil: disponibil <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/08/Full-Vol.-XIX-Issue-1-1.pdf> [accesat 2025-08-23].

52. COX, T.; A. GRIFFITHS and E. RIAL-GONZÁLEZ. (2000). *Research on Work-related Stress (European Agency for Safety and Health at Work)*. Luxembourg: European Communities. ISBN-10: 9789282892558.
53. CRIȘAN, C. și L. BREBAN. (2009). Riscul și managementul de risc. *Agricultura*. Online. Vol. 71, nr. 3-4, pp. 137-142. Disponibil: <https://journals.usamvcluj.ro/index.php/agricultura/issue/view/124> [accesat 2025-10-15].
54. CUNNINGHAM, M. R.; W. J. JONES and B., W. DRESCHLER. (2018). Personnel risk management assessment for newly emerging forms of employee crimes. *International Journal of Selection and Assessment*. Online. Vol. 6, pp. 5-16. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12202> [accesat 2025-11-19].
55. DEMEROUTI, E.; A. B. BAKKER; F. NACHREINER and W. B. SCHAUFELI. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. Online. Vol. 86, no. 3, pp. 499-512. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands-Resources_Model_of_Burnout [accesat 2026-07-03].
56. DENZIN, N. K. and Y. S. LINCOLN. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Online. London: Sage Publications Inc. ISBN 9781483349800. Disponibil: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/79661_book_item_79661.pdf [accesat 2025-11-25].
57. DI TECCO, C.; B. PERSECHINO and S. IAVICOLI. (2023). Psychosocial Risks in the Changing World of Work: Moving from the Risk Assessment Culture to the Management of Opportunities. *Journal La Medicina del lavoro La Medicina del lavoro*. Online. Vol. 114, no. 2, e2023013. Disponibil: <https://doi.org/10.23749/mdl.v114i2.14362> [accesat 2025-11-25].
58. DIACONU, A. and D. AVRAM. (2017). Aspecte generale privind riscul și incertitudinea în adoptarea deciziilor financiar – economice. *Revista Română de Statistică – Supliment*. Online. Nr. 6, pp. 29-39. Disponibil: https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2017/06/RRSS_06_2017_A02_RO.pdf [accesat 2026-09-10].
59. DIONNE, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, vol. 16, no. 2, pp. 147-166. ISSN 1539-6975.
60. DUFOUR, N.; M. P. MOULIN and G. TENEAU.(2015). *L'erreur humaine: Modèles et représentations*. Paris: Editions L'Harmattan. ISBN-13: 978-2343047133.
61. EDMANS, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *The Academy of Management Perspectives*. Online. Vol. 26, no. 4, pp. 1-19. Disponibil: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2054066 [accesat 2025-12-20].

62. ELAHI, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, vol. 15, nr. 2, pp. 117-131. ISSN 1463-6689.
63. ELKINS, T. J. and S. VELEZ-CASTRILLON. (2008). Victims' and observers' perceptions of sexual harassment: implications for employers' legal risk in North America. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 8, pp. 1435-1454. ISSN 0958-5192.
64. ERAZO-CHAMORRO, V.; R. P. ARCINIEGA-ROCHA; R. NAGY; T. BABOS and S. GYULA. (2022). Safety Workplace: The Prevention of Industrial Security Risk Factors. *Applied Sciences*. Online. Vol. 12, no. 21:10726. ISSN 2076-3417. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/app122110726> [accesat 2025-12-20].
65. EU-OSHA thesaurus. (n.d.). Online. Disponibil: <https://osha.europa.eu/en/tools-and-resources/eu-osha-thesaurus/term/70194i> [accesat 2025-08-21].
66. EUROTOTAL COMP S.R.L. (n.d.). *EUROTOTAL – Producție și consultanță de mediu*. Online. Disponibil: <https://eurototal.eu/> [accesat 2024-11-20].
67. EWOOL, E. M.; S. A. AZINGA and N. M. KAMIL. (2021). The influence of employee recognition on employee engagement: The moderating role of salary satisfaction. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, vol. 11, no. 3, pp. 433–56.
68. FADUN, S. (2024). *Top 20 Risk Management Trends in 2025*. Online. Disponibil: <https://riskmgmtstrategies.com/top-20-risk-management-trends-in-2025/> [accesat 2024-12-22].
69. FERRAND, S. and Y. N. MINCHELA-GERGEL. (2016). *Prévention des RPS avec la PNL (risques psychosociaux et programmation neuro-linguistique)- Une combinaison gagnante au service de la qualité de vie au travail (QVT) (Français)*. Le Mans: Edition GERESO. ISBN 978-2-35953-414-6.
70. FIELD, A. (2018). *Discovering. Statistics. Using. IBM SPSS Statistics*. Online. 5th Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 9781526419514. Disponibil: <https://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf> [accesat 2025-11-12].
71. FILEMON, T.; S. LUBBE and H. MYNHARDT. (2024). The Assessment of Risk Management in Human Resources Practices in the Public Sector. *Journal SocioEconomic Challenges*. Online. Vol. 8, issue 2. Disponibil: <https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2024/07/20.pdf> [accesat 2025-10-09].
72. FISHER, T. (2025). *HR Risk Management*. Online. Disponibil: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/hr-risk-management> [accesat 2025-07-19].
73. FLOREA, R. (1999). *Metode și tehnici de analiză economico-financiară*. Craiova: Editura Scrisul Românesc.

74. GRAETZ, G. and D. FRANKS. (2015). Conceptualising social risk and business risk associated with private sector development projects. *Journal of Risk Research* . Online. Vol. 19, no. 5:1-21. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/13669877.2014.1003323> [accesat 2025-10-27].
75. GREITZER, F. L.; L.J. KANGAS; C. NOONAN and A. DALTON. (2010). *Identifying at-risk employees: A behavioral model for predicting potential insider threats*. Online. Disponibil: <https://doi.org/10.2172/1000159> [accesat 2025-12-20].
76. GUDMESTAD, O. T. (2014). Influence of human and organizational factors, communication and management on risk in organizations and projects. *International Journal of Safety and Security Engineering*. Online. Vol. 4, no. 1, pp. 54-63. Disponibil: <https://doi.org/10.2495/SAFE-V4-N1-54-63> [accesat 2025-11-21].
77. GUERARD, J. B. (2010). Markowitz for the Masses: The Risk and Return of Equity and Portfolio Construction Techniques. In: John B. Guerard Jr. (ed). *Handbook of Portfolio Construction*. Online. Springer, pp. 3-30. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/225841950_Markowitz_for_the_Masses_The_Risk_and_Return_of_Equity_and_Portfolio_Construction_Techniques [accesat 2025-12-20].
78. HAIM, P. and D. BONNET. (2016). *Contours et contournements du risque psychosocial*. Rennes: Institut Psychanalyse & Management. ISBN 978-2-9547820-3-4.
79. HEALTH, R. and H. D. O'HAIR. (2010). The Significance of Crisis and Risk Communication. In: *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge. eBook ISBN 9781003070726. Disponibil: <https://doi.org/10.4324/9780203891629> [accesat 2026-02-22].
80. HENDY, N. (2023). *The Consequences of a Lack of Training in the Workplace*. Online. Disponibil: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/lack-of-training-in-the-workplace/> [accesat 2026-01-06].
81. HIDRO PRAHOVA S.A. (n.d.). *HIDRO PRAHOVA- Prezentarea societății*. Online. Disponibil: <https://hidroprahova.ro/prezentare-hidro-prahova-s-a/> [accesat 2026-02-09].
82. HINTON, M. (2003). Managing the Human Resource Risk. *Franchising World*, vol. 35, no. 2, pp. 58-59.
83. HOLTON, G. A. (2004). Defining Risk. *Financial Analysts Journal*, vol. 60, no. 6, pp. 19-25. ISSN 0015-198X.
84. HUANG,W.; Q. SUN; X. GUAN and S. PENG. (2018). Human Resource Risk Identification and Prevention. *Control and Systems Engineering*. Online. Vol. 1, no. 1, pp. 16–21. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/325728047_Human_Resource_Risk_Identification_and_Prevention [accesat 2026-02-09].

85. HUI B. P. H. (2022). Prosocial behavior and well-being: Shifting from the ‘chicken and egg’ to positive feedback loop. *Current Opinion in Psychology*. Online. Vol. 44, pp. 231-236. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.09.017> [accesat 2026-02-21].
86. HYSENI, V. (2025). *The Importance of HR Risk Management*. Online. Disponibil: <https://pecb.com/en/article/the-importance-of-hr-risk-management> [accesat 2025-12-22].
87. INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (n.d.). *About the ILO*. Disponibil: <https://www.ilo.org/about-ilo> [accesat 2026-02-09].
88. ISO 23326:2022. *Human resource management - Employee engagement - Guidelines*. Online. Disponibil: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75238/4abd66b289f041cf8545105972e964b5/ISO-23326-2022.pdf> [accesat 2025-12-10].
89. ISO 27001:2018. *Information technology - Security techniques - Information security management systems - Overview and vocabulary*. Online. Disponibil: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27000:ed-5:v1:en> [accesat 2026-02-09].
90. ISO 30409:2016. *Human resource management - Workforce planning*. Online. Disponibil: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/64150/3a326707015946068f273aa84bba5109/ISO-30409-2016.pdf> [accesat 2025-11-25].
91. ISO 30414:2025. *Human resource management - Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*. Online. Disponibil: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:30414:ed-2:v1:en> [accesat 2025-11-25].
92. ISO 31000:2018. *Risk management - Guidelines*. Online. Disponibil: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> [accesat 202-12-06].
93. ISO 31010:2019. *Risk management - Risk assessment techniques*. Online. Disponibil: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iec:31010:ed-2:v1:en,fr> [accesat 2026-02-09].
94. ISO 45001:2018 - *Occupational health and safety management systems - Requirements with guidance for use*. Online. Disponibil: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en> [accesat 2026-01-08].
95. ISO 45003:2021 - *Occupational health and safety management - Psychological health and safety at work - Guidelines for managing psychosocial risks*. Online. Disponibil: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/64283/4d5e0c08c43947ff8dd73266d2bb2072/ISO-45003-2021.pdf> [accesat 2026-01-19].
96. IVANCEVICH, J. M. (2001). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill. ISBN 9780072312683.

97. JÄÄSKELÄINEN, A. (2011). How to measure and manage the risk of losing key employees? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. Online. Vol. 8, no. 1, pp. 63-75. Disponibil: <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2011.037359> [accesat 2026-01-19].
98. JO, H. and D. SHIN. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLoS One*. Online. Vol. 20, no. 1:e0312951. Disponibil: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951> [accesat 2025-11-07].
99. KAPLAN, R. and A. MIKES. (2016). *Risk Management-the Revealing Hand*. Harvard Business School. Online. Working Paper 16-102. Disponibil: www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/16-102_397b963b-1a8b-4dcf-942f-e45acc8c9e96.pdf [accesat 2025-12-15].
100. KATSIKEA, E.; M. THEODOSIOU and R. E. MORGAN. (2015). Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers. *International Business Review, Elsevier*, vol. 24, no. 3, pp. 367-379. ISSN 0969-5931.
101. KIOSKLI, K.; E. SERALIDOU and N. POLEMI. (2025). A Practical Human-Centric Risk Management (HRM) Methodology. *Electronics*. Online. Special Issue [Security Challenges and Opportunities of Artificial Intelligence/Big Data Scenarios](#), vol. 14, no. 3, 486. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/electronics14030486> [accesat 2025-12-15].
102. KISELEVA, I. A.; M. V. KARMANOV; A. V. KOROTKOV; V. I. KUZNETSOV and S. GASPARIAN, M. (2018). Risk management in business: concept, types, evaluation criteria. *Espacios*. Online. Vol. 39, no. 27. ISSN 0798 1015. Disponibil: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n27/a18v39n27p18.pdf> [accesat 2025-12-05].
103. KLEINER G. B. (2014). Riski malykh predpriyatiy [Risks of small enterprises]. *Russian Economic Journal*. Vol. 6, no. 85, pp. 43-47.
104. KLOMAN, H. F. (2010). A brief history of risk management. In: J. Fraser and B. J. Simkins (eds.). *Enterprise Risk Management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. Hoboken: John Wiley & Sons, pp. 19-30.
105. KOBİ, J.-M. (2002). *Personalrisikomanagement Strategien zur Steigerung des People Value*. Online. 2nd edition. Wiesbaden: Gabler Verlag. eBook ISBN 978-3-322-84744-7. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/978-3-322-84744-7> [accesat 2025-10-07].
106. KOBİ, J.-M. (2012). *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value*. Online. 3rd Edition. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-8349-4210-4 (eBook). Disponibil: <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4210-4>, <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-4210-4> [accesat 2025-12-21].
107. KOVÁČ, E.; J. KRKOŠOVÁ; T. KOVÁČ and J. BELKO. (2025). Psychological Determinants of Effective Human Resource Management. *Interdisciplinary Journal of*

- Research and Development*. Online. Vol 12, no 3, pp. 72-85. ISSN 2410-3411. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/398205020_Psychological_Determinants_of_Effective_Human_Resource_Management [accesat 2025-12-21].
108. KOZLOWSKI, S. W. J. and K. J. KLEIN. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Online. San Francisco CA: Jossey-Bass, pp. 3-90. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/232580888_A_multilevel_approach_to_theory_and_research_in_organizations_Contextual_temporal_and_emergent_processes?_cf_chl_f_tk=rrSGYhw2yeEzBBc2byQ4ltUnESceewyY5oEp92Ygh5I-1783069757-1.0.1.1-6s6_mlAwr.qREiFuEcClw28dkaehmgMX3j_7A1KGtgw [accesat 2026-07-03].
 109. KRAEV, V. M. and A. I. TIKHONOV. (2019). Risk Management in Human Resource Management. *Technology, education, management, informatics journal*, vol. 8, issue 4, pp. 1185-1190. ISSN 2217-8309.
 110. KUMAR, R. (2018). *Research Methodology A Step-by-Step Guide for Beginners*. SAGE Publications Ltd. ISBN 9781526449900.
 111. LAM, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From incentives to controls. Second edition*. Hoboken: JohnWiley & Sons. ISBN 978-1118413616.
 112. LAŠÁKOVÁ, A.; A. REMIŠOVÁ and D. V. ABRATZKY. (2022). Ethics programs in business and management literature: Bibliometric analysis of performance, content, and trends. *Ethics & Bioethics*. Online. Vol. 12, no. 1–2, pp. 92–107. Disponibil: <https://doi.org/10.2478/ebce-2022-0001> [accesat 2025-08-06].
 113. LEE-KELLEY, L.; D. A. BLACKMAN and J. P. HURST. (2007). An exploration of the relationship between learning organisations and theretention of knowledge workers. *The Learning Organization*. Online. Vol. 14, no. 3, pp. 204–221. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/09696470710739390> [accesat 2025-07-31].
 114. LEAVER, M. and T. W. READER. (2016). Non-technical skills for managing risk and performance in financial trading. *Journal of Risk Research*. Online. Vol. 19, issue 6. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/13669877.2014.1003319> [accesat 2026-01-11].
 115. *Legea securității și sănătății în muncă*: nr. 319 din 14.07.2006. Online. Disponibil: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/73772> [accesat 2025-06-23].
 116. *Legea securității și sănătății în muncă*: nr. 186 din 10-07-2008. Online. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=142433&lang=ro [accesat 2025-06-23].
 117. LEKA, S.; A. JAIN; S. IAVICOLI and C. DI TECCO. (2015). An Evaluation of the Policy Context on Psychosocial Risks and Mental Health in the Workplace in the European Union:

- Achievements, Challenges, and the Future. *BioMed ResInt*. Online. Disponibil: <https://doi.org/10.1155/2015/213089> [accesat 2025-10-24].
118. LEVINE, M. and D. HOFFMAN. (2000). *Enriching the universe of operational risk data getting started on risk profiling / Operational Risk*. London: Infroma Business Publishing.
 119. LIPKA, A. (2016). Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends. *Journal Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Online. Disponibil: <https://doi.org/10.15611/pn.2016.429.10> [accesat 2025-12-04].
 120. LISTAFIRME.RO. (n.d.). *Date și informații despre firmele din România*. Online. Disponibil: <https://listafirme.ro/> [accesat 2025-12-04].
 121. LUHMANN, N.; R. BARRELL; N. STEHR and G. BECHMANN. (2017). *Risk: A Sociological Theory*. Online. New York: Routledge. ISBN 9781315128665. Disponibil: <https://doi.org/10.4324/9781315128665> [accesat 2025-03-12].
 122. MAHAN, T. and D. NELMS. (2024). *How Ethical Behavior Drives Employee Engagement, Retention*. Online. Disponibil: <https://workinstitute.com/blog/defining-ethical-behavior-in-the-workplace/> [accesat 2025-08-04].
 123. MALINOWSKI, J. (2025). Identification and assessment of personnel risk in SME – theoretical and research perspective. *Optimum. Economic Studies*. Online. Vol. 2, no. 120, p. 286. Disponibil: https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/18353/1/Optimum_2_2025_J_Malinski_Identification_and_Assessment_of_Personnel_Risk_in_SME.pdf [accesat 2026-05-10].
 124. MAMBET, C. (2012). *Abordarea transdisciplinară a gestiunii și managementului riscurilor și al proceselor decizionale*. Online. Teză de doctorat. Cluj-Napoca. Disponibil: http://ciret-transdisciplinarity.org/biblio/biblio_pdf/Cantemir_Mambet_Final.pdf [accesat 2025-12-04].
 125. MANSARAY, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*. Online. Vol. 7, no. 1, pp. 18-31. Disponibil: <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13> [accesat 2025-11-24].
 126. MARBUN, T. O.; P. ANTARANI and M. A. PUTRI. (2023). Effective Communication Results in Effective Leadership. *Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*. Online. Vol. 3, no. 4. ISSN 2775-6165 (online). Disponibil: <https://doi.org/10.35877/454RI.daengku1760> [accesat 2025-12-04].
 127. MELHEM, I. B. (2016). Impact of the Human Resources on the Risk Management and the Company Performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*. Online. Vol. 05, no. 02. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/301310708_Impact_of_the_Human_Resources_on_the_Risk_Management_and_the_Company_Performance [accesat 2025-12-10].

128. MEMON, M. A.; H. TING; G. H. [CHEAH](#); J.-H. CHEAH and T. Ramayah. (2020). Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*. Online. Vol. 4, no. 2. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/343303677_Sample_Size_for_Survey_Research_Review_and_Recommendations [accesat 2025-10-23].
129. MERRIAM-WEBSTER. (2003). Risk. In: *Merriam-Webster.com dictionary*. Online. Disponibil: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/risk> [accesat 2025-12-04].
130. MINBAEVA, D. and S. E. [NAVRBJERG](#). (2023). Strategic human resource management in the context of environmental crises: A COVID -19 test. *Journal Human Resource Management*. Online. Vol. 62, no. 6, pp. 811-832. Disponibil: <https://doi.org/10.1002/hrm.22162> [accesat 2025-12-04].
131. MITROFANOVA, A.; V. KONOVALOVA; E. MITROFANOVA; R. ASHURBEKOV and K. TRUBITSYN. (2017). Human resource risk management in organization: methodological aspect. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Online. Vol. 38, pp. 702-703. ISSN (Online): 2352-5428. Disponibil: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/ttiess-17/25885516> [accesat 2025-12-04].
132. MO, S.; M. J. LUPOLI; A. NEWMAN and E. E. UMPHRESS. (2023). Good intentions, bad behavior: A review and synthesis of the literature on unethical prosocial behavior (UPB) at work. *Journal of Organizational Behavior*. Online. Vol. 44, no. 2, pp. 335–354. Disponibil: <https://doi.org/10.1002/job.2617> [accesat 2025-10-14].
133. MORARU, R. I. (2015). *Cercetări și rezultate în domeniul securității industriale și ocupaționale*. Online. Teză de abilitare. Petroșani. Disponibil: <https://www.upet.ro/doctorat/abilitare/Moraru%20Roland%20Iosif/7.Teza%20de%20abilitare.pdf> [accesat 2025-11-23].
134. MUNTEAN, N. și V. BĂLĂNUȚĂ. (2010). *Analiza și evaluarea riscurilor la nivel de întreprindere: aspecte teoretice și aplicative*. Chișinău: ASEM. ISBN 978-9975-75-500-9.
135. MUNTEAN, N. și Iu. MUNTEAN. (2015). Accepțiuni ale conceptului de risc în activitatea de antreprenoriat. *Economica*. Online. Nr. 3(93), pp. 69-79. ISSN 1810-9136. Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2015_3.pdf [accesat 2026-09-14].
136. NADRI, K. and L. MEHRABI. (2018). Investigating the types of risk and risk management in the Islamic banking system. *Development Strategy*, vol. 54, no. 14, pp. 160-181.
137. NEGRU, E. (BACANU) (2010). *Cercetări privind managementul integrat calitate-risc al resurselor umane*. Online. Rezumatul tezei de doctorat. Brașov. Disponibil: <https://www.slideshare.net/cosminutzatifrea/negru-bacanu-elena> [accesat 2026-07-04].

138. NEVMERZHITSKAYA, O. (2021). Integrated HR Risk Management System. In: *International Conference on Economics, Management and Technologies 2021 (ICEMT 2021)*. Online. Vol. 110. Disponibil: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111002002> [accesat 2025-12-04].
139. NG, T. W. H.; F. H. K. YIM.; H. CHEN and Y. ZOU. (2022). Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: A meta-analysis. *Journal of Management. Advance online publication*. Online. Vol. 50, issue 2. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/01492063221125143> [accesat 2025-10-12].
140. NOBANEE, H.; M. ALHAJJAR; M. A. ALKAABI; M. M. ALMEMARI; M. A. ALHASSANI et al. (2021). A Bibliometric Analysis of Objective and Subjective Risk. *Risks*. Online. Vol. 9, no. 7. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/risks9070128> [accesat 2025-11-23].
141. PALLANT, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPS*. 7th ed. Publisher Routledge. ISBN 9781000252521.
142. [PARKER](#), D.; A. S. R. [MANSTEAD](#) and S. G. [STRADLING](#). (1995). Extending the theory of planned behaviour: The role of personal norm. *British Journal of Social Psychology*. Online. [Vol. 34, issue 2](#), pp. 127-138. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1995.tb01053.x> [accesat 2025-11-07].
143. PAUL, C. and L. MITLACHER. (2008). Expanding risk management systems: human resources and German banks. *Journal Strategic Change*. Online. Vol. 17, no. 1-2, pp. 21-33. Disponibil: <https://doi.org/10.1002/jsc.813> [accesat 2025-10-24].
144. *PEOPLE RISK 2024 report*. Online. Disponibil: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/people-risks-and-business-resilience/people-risk-management/#embed-accordion-b5f10f874f-item-3dc65c0b0e> [accesat 2026-01-10].
145. PIKANORE, S. R. L. (n.d.). *Transformăm spațiile cu profesionalism și responsabilitate*. Online. Disponibil: <https://pikanore.ro/> [accesat 2025-12-04].
146. PORTO, J. B.; Jeanine Â. VIEIRA ZAGHETO and Adelino JOSÉ (2024). *Unethical Behavior in Organizations and Ethics Programs: The Mediation Role of Trust in Top Management*. *Trends in Psychology*. Online. Springer. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s43076-024-00399-8> [accesat 2025-10-14].
147. [PRZETACZNIK](#), S. (2022). The evolution of risk management. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. Online. Vol. 53, no. 1-2, pp. 95-107. e-ISSN 2658-1817. Disponibil: <https://doi.org/10.25944/znmwse.2022.01-2.95107>, https://www.researchgate.net/publication/362893159_The_evolution_of_risk_management [accesat 2025-12-04].

148. PSYCHOSOCIAL RISKS AND STRESS AT WORK. (2022). Online. Disponibil: <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work> [accesat 2025-12-06].
149. PURSELL, S. *10 Common Signs of a Bad Hire (and How to Prevent It)*. Online. Disponibil: <https://thevetrecruiter.com/10-common-signs-of-a-bad-hire-and-how-to-prevent-it/> [accesat 2024-12-13].
150. REJDA, G. and M. J. MCNAMARA. (2021). *Principles of Risk Management and Insurance*. Pearson Higher Ed. ISBN 129234976X.
151. REJDA, G.E. (2007). *Principles of Risk Management and Insurance*. (10th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. ISBN 978-0-13-299291-6.
152. REMERO FIL S.A. (n.d.). *Certificări*. Online. Disponibil: <https://www.remero.ro/certificari/ro> [accesat 2025-11-09].
153. REMERO FIL S.A. (n.d.). *Remero Fil - 50 de ani de traditie*. Online. Disponibil: <https://www.remero.ro/prezentare/ro> [accesat 2026-02-06].
154. RISCO. (n.d.). *Verificare Firme. Contacte. Liste Clienti*. Online. Disponibil: <https://www.risco.ro/> [accesat 2025-10-07].
155. *Riscurile psihosociale și sănătatea psihică la locul de muncă*. Disponibil: <https://osha.europa.eu/ro/themes/psychosocial-risks-and-mental-health> [accesat 2026-06-12].
156. ROTARESCU, E.-N. (2011). *Managementul riscului în formarea resursei umane*. Online. Teză de doctorat. Rezumat. Sibiu. Disponibil: <http://doctorate.ulbsibiu.ro/wp-content/uploads/rez-romana-rotarescu.pdf> [accesat 2025-12-06].
157. SABPP (2014). *HR RISK MANAGEMENT*. Online. Disponibil: <https://sabpp.co.za/wp-content/uploads/2024/12/july-2014.pdf> [accesat 2025-12-22].
158. SADGROVE, K. (2016). *The complete guide to business risk management*. Routledge. Online. ISBN 9781315614915. Disponibil: <https://doi.org/10.4324/9781315614915> [accesat 2025-12-06].
159. SANDIFORD, P. and P. DIVERS. (2011). Demotivation as a problematic concept in business and management. In: *Conference: British Academy of Management Conference 2011*. Online. At: Aston University. Birmingham. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/306323506_Demotivation_as_a_problematic_concept_in_business_and_management [accesat 2024-12-12].
160. SAWARAGI, T. (2020). *Design of resilient socio-technical systems by human-system co-creation. Artificial Life and Robotics*. Online. Springer. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10015-020-00598-3>, https://www.researchgate.net/publication/340524976_Design_of_resilient_socio-technical_systems_by_human-system_co-creation [accesat 2025-12-15].

161. SAY, J-B. (1855). *A Treatise on Political Economy*. Online. Disponibil: <https://oll.libertyfund.org/titles/biddle-a-treatise-on-political-economy> [accesat 2026-07-15].
162. SCARLAT, C. (2024). Employee motivation and its role in improving the efficiency of the organization. In: *International scientific conference "Development through research and innovation" IDSC-2024*, Vth Edition, August 23, 2024. Chisinau: ASEM, pp. 137-144. Disponibil: https://doi.org/10.53486/dri2024.14,http://irek.ase.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3761/Culegerea%20IDSC%2023%20August%202024_p137-144.pdf?sequence=3&isAllowed=y [accesat 2025-12-06].
163. SCARLAT, C. (2019). Riscurile de personal în managementul organizației. *Intellectus*. Online. Nr. 1-2, pp. 95-99. ISSN 1857-0496. Disponibil: <https://agepi.gov.md/ro/intellectus/intellectus-1-2-2019> [accesat 2025-12-06].
164. SCARLAT, C. (2025). Tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul organizațiilor moderne. *Revista Vector european*. Online. Nr. 2, pp. 141-148. ISSN 2345-1106. Disponibil: https://usem.md/uploads/files/Activitate_Stiințifică_USEM/Vector/Vector_European_2025_2.pdf,https://doi.org/10.52507/2345-1106.2025-2.22 [accesat 2025-11-10].
165. SCHULTZ, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Online. Vol. 51, no. 1, pp. 1–17. Disponibil: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf> [accesat 2026-07-02].
166. SEGAL, S. (2011). *Corporate value of Enterprise Risk Management: The next step in business management*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 9780470882542.
167. SHANDILYA ,S.; A. KAUR A. and J. ARORA. (2022). Organizational risk and employee retention model: Which employees matter and how to retain them? *Journal Human Resources Management and Services*. Online. Vol. 4, no. 1, 3429. Disponibil: <https://doi.org/10.18282/hrms.v4i1.3429> [accesat 2025-07-31].
168. SILVERMAN, D. (2016). *Qualitative Research*. Washington: Sage Publications, Fourth edition. ISBN-13: 978-1473916562.
169. SIMA, V.; I. G. GHEORGHE; J. SUBIĆ and D. NANCU. (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. *Sustainable Economic Development: Challenges, Policies, and Reforms. Sustainability*. Online. Vol. 12, no. 10, pp. 2-28. ISSN 2071-1050. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/su12104035> [accesat 2026-02-16].
170. SNYDER, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*. Online. Vol. 104, pp. 333-339. Disponibil:

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564> [accesat 2025-11-25].
171. SPIKIN, I. C. (2013). Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. *Estado, Gobierno, Gestión Pública*. Online. Vol. 21, pp. 89-126. ISSN 0717-6759. Disponibil: <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2013.29402>,
<https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/29402> [accesat 2025-12-06].
 172. SRIVASTAVA, P. (2023). Evaluating the Role of Training Programs in Enhancing Employee Skills and Retention. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Online. Vol. 25, issue 8, ser. 1, pp. 66-71. e-ISSN 2278-487X. Disponibil: <https://doi.org/10.9790/487X-2508016671>,
<https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol25-issue8/Ser-1/G2508016671.pdf> [accesat 2025-12-06].
 173. STEVENS, R. X. A. (2022). The Theory of Speculation in the Marshallian Tradition: Marshall, Pigou, Lavington, and Keynes on the Microeconomics of Speculation. *History of Economics Review*. Online. Vol. 86, issue 1, pp. 65-70. Disponibil: https://api.research-repository.uwa.edu.au/ws/portalfiles/portal/192493381/THESIS_DOCTOR_OF_PHILOSOPHY_STEVENS_Riko_Xian_Antonio_2022.pdf [accesat 2026-06-30].
 174. STULZ, R. (2008). Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen? *Journal of Applied Corporate Finance*. Online. Vol. 20, no. 4, pp. 39-49. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2008.00198.x> [accesat 2025-10-16].
 175. SUTHERLAND, M. and A. WÖCKE. (2011). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions. *South African Journal of Business Management*. Online. Vol. 42, no. 4, pp. 23-32. Disponibil: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v42i4.502>,
https://www.researchgate.net/publication/265876166_The_symptoms_of_and_consequences_to_selection_errors_in_recruitment_decisions [accesat 2025-12-06].
 176. SZANDURSKI, J. (2016). Personnel function vs. Risk management. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*. Online. Vol. 181, no. 3, pp. 176-194. Disponibil: <https://doi.org/10.5604/17318157.1221847>,
<https://zeszyty-naukowe.awl.edu.pl/article/94408/en> [accesat 2025-12-26].
 177. TENBRUNSEL, A. E. and K. SMITH-CROWE. (2008). Ethical decision making: where we've been and wherewe're going. *The Academy of Management Annals*. Online. Vol. 2, no. 1, pp. 545-607. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/19416520802211677> [accesat 2025-12-06].
 178. TERMO Ploiești S.R.L. (n.d.). *TERMO Ploiești*. Online. Disponibil: <https://termoploiesti.ro/> [accesat 2025-10-08].

179. TESTGORILLA STAFF. (2024). *10 warning signs of a bad hire and how to catch them early on (2024)*. Online. Disponibil: <https://www.testgorilla.com/blog/warning-signs-bad-hire/> [accesat 2026-02-06].
180. TSELYUTINA, T.V.; O. A. TIMOKHINA; T. A. VLASOVA and Y. V. MASLOVA. (2019). Development of the Personnel Risks Assessment and Supply Chain Strategy as a Basis of the Risk Management System of Modern Organizations. *International Journal of Supply Chain Management*. Online. Vol. 8, no. 5. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/338764074_Development_of_the_Personnel_Risks_Assessment_and_Supply_Chain_Strategy_as_a_Basis_of_the_Risk_Management_System_of_Modern_Organizations [accesat 2025-12-09].
181. *Understanding response rates in organisational surveys*. (2024). Disponibil: <https://support.incheq.co/article/understanding-response-rates-in-organisational-surveys?> [accesat 2024-03-13].
182. UYSAL, G. (2012). The Effect of COSO Implications on Human Resource Management. *Journal of Business and Economics*. Online. Vol. 3, no. 1, pp. 712-717. ISSN 2155-7950. Disponibil: <http://www.academicstar.us> [accesat 2025-12-06].
183. VARDE, P. V. (2023). Operational Risk Management. In: *Risk-Conscious Operations Management: An Integrated Paradigm for Complex Engineering System* Singapore: Springer Nature Singapore, pp. 367-417.
184. VELDSMAN, D. and Marna VAN DER MERWE. (2025). *The AIHR AI Risk Framework for HR Professionals Explained*. Online. Disponibil: <https://www.aihr.com/leading-hr/aihr-ai-risk-framework/> [accesat 2025-11-26].
185. VERES, O.; P. ILCHUK; O. KOTS; I. RISHNYAK and H. RISHNIAK. (2020). Choosing a means of implementing an information system to minimize the risks of personnel management. In: *International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, CSIT 2020*. Zbarazh, Ukraine, September 23–26. Zbarazh, pp. 127-30. Disponibil: <https://doi.org/10.1109/CSIT49958.2020.9322010> [accesat 2026-02-16].
186. WANG, X., WANG, H., ZHANG, L., CAO, X. (2011). Constructing a decision support system for management of employee turnover risk. *Information technology and management*, 12(2), Springer US, ISSN 1385-951X, pp. 187-196.
187. WEBSTER, J. and R. T. WATSON. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly*. Online. Vol. 26, no. 2. Disponibil: <https://doi.org/10.1080/07374836.2002.10523821> [accesat 2025-12-06].

188. WEIWEI, H.; Q. SUN; X. GUAN and S. PENG. (2017). Human Resource Risk Identification and Prevention. *Control and Systems Engineering*. Online. Vol. 1, no. 1. Disponibil: <https://doi.org/10.18063/cse.v1i1.484> [accesat 2025-11-09].
189. ZOUBOULAKIS, M.S. (2022). Elements of Risk in Classical Political Economy and Marks. *Bulletin of political economy*. Online. Vol. 16, no. 2, pp. 147-159. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/380910180_Elements_of_Risk_in_Classical_Political_Economy_and_Marx [accesat 2025-12-05].
190. ZUBCO, L. (2025). *Riscuri psihosociale și disfuncționalități în mediul organizațional: constatări, soluții și intervenții*. Online. Teză de doctor în psihologie. Disponibil: <https://www.anacec.md/files/Zubco-teza.pdf> [accesat 2025-11-27].

Surse în limba rusă.

191. КОПЕЙКИН, Г. К. (2004). *Менеджмент экономической безопасности*. СПб.: Терция. ISBN 5-98305-008.
192. МИТРОФАНОВА, А. (2013). *Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации*. Онлайн. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва. Доступно: https://guu.ru/files/referate/mitrofanova_a.pdf [дата обращения 2025-12-06].
193. ЗУБАРЕВА, А. (2013). *Кадровые риски в нефтегазовых компаниях*. Онлайн. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Доступно: <https://www.dissercat.com/content/kadrovye-riski-v-neftegazovykh-kompaniyakh> [дата обращения 2025-12-06].

ANEXE

Anexa 1. Gruparea celor mai reușite abordări, definiții și noțiuni cu privire la risc, în funcție de conținutul acestora

Autorul	Definiția
GRUPA I	
Siropolis N.C.	Riscul antreprenorului presupune probabilitatea de a suporta pierderi financiare
Cernova G. V.	Prin risc economic se subînțelege o anumită posibilitate de apariție a pierderii, măsurată în expresie bănească
Ilienkov N. D.	Se concepe rațional determinarea riscului economic ca posibilitate (probabilitate) a pierderilor, care apar la adoptarea și realizarea deciziilor economice
Raisberg B. A.	Riscul este amenințarea, pericolul apariției pagubei în sensul larg al cuvântului, iar riscul antreprenorului este pericolul potențial posibil al unei pierderi probabile a resurselor sau al încasării insuficiente a veniturilor, în comparație cu varianta când are loc utilizarea rațională a resurselor în tipul dat de activitate de întreprinzător
Sârbu I.	Riscul reprezintă pericolul eșecului, pierderilor imprevizibile
Rostrighin L.	Riscul este amenințarea, pericolul apariției pierderilor posibile
Mehr Hedgetts	Riscul poate fi definit ca posibilitatea ca pierderile să fie mai mari decât se așteaptă
GRUPA II	
Bocikai T., Messen D.	Riscul presupune abaterea de la scop, în vederea realizării căruia s-au luat anumite decizii
Marenkov N. L.	Riscul este pericolul devierilor nedorite de la stările așteptate ale viitorului, pe seama cărora se adoptă deciziile în prezent. Devierile pozitive se referă la o circumstanță norocoasă, cele negative – la pericolul de a obține pierderi. Prin riscul antreprenorului se subînțelege riscul, care apare în orice tip de activitate, legată de producere, comercializarea mărfurilor sau prestarea serviciilor, de vânzarea lor, operațiile de marfă-bani și financiare, de efectuarea proiectelor social-economice și tehnico-științifice
Grabovâi P. G.	Prin risc se subînțelege probabilitatea (pericolul) ca o întreprindere să piardă o parte din resursele sale, diferența de venituri neîncasate sau apariția cheltuielilor suplimentare, ca rezultat al efectuării unei anumite activități de producție sau financiare
Lapusta M. G. Skamai L. G.	Prin riscul activității de antreprenoriat se subînțelege riscul care apare în orice tip de activitate de întreprinzător, legată de producție, comercializarea mărfurilor sau prestarea serviciilor, de realizarea lor, de operațiile marfă-bani și financiare; comerț, precum și de efectuarea proiectelor tehnico-științifice
Giurgiu I.	Riscul reprezintă probabilitatea survenirii unui eveniment nedorit
Graceva M. V.	Noțiunea „risc” caracterizează posibilitatea devierii de la scopul preconizat
Kinev I. I.	Prin risc trebuie de subînțeles consecința acțiunii sau inacțiunii, în urma căreia există posibilitatea reală de obținere a rezultatelor nedeterminate cu caracter divers, care influențează atât pozitiv, cât și negativ asupra activității economico - financiare a întreprinderii
Niculescu M.	Într-o accepțiune sintetică, riscul – inerent anumitei activități – semnifică variabilitatea rezultatului sub presiunea mediului
GRUPA III	
Kovalev V. V.	Riscul este nivelul pierderii financiare, care se exprimă prin: a) posibilitatea de a nu atinge scopul pus; b) subiectivitatea evaluării rezultatului pronosticat
Cealâi- Priluțkii V. A	Riscul este acțiunea (fapta, gestul), care este realizată în condițiile alegerii (în situația alegerii în speranța unui final reușit), când, în caz de insucces, există posibilitatea (gradul de pericol) de a nimeri într-o situație mai rea decât până la alegere (decât în cazul nerealizării acestei acțiuni)

Alighin A. P., Omarov A.	Riscul este activitatea legată de învingerea incertitudinii în situația alegerii inevitabile, în procesul căreia există posibilitatea de a evalua cantitativ și calitativ probabilitatea obținerii rezultatului presupus, a insuccesului și abaterii de la scop
Standarde Internaționale de Raportare Financiară	Riscurile și incertitudinile legate inevitabil de multe evenimente și circumstanțe trebuie luate în considerare în procesul de determinare a celei mai bune estimări a unui provizion. Riscul descrie varietatea rezultatelor obținute

Sursa: Muntean et al., 2010, pag.11-13

Anexa 2. Principalele 20 de tendințe în managementul riscului pentru anul 2025

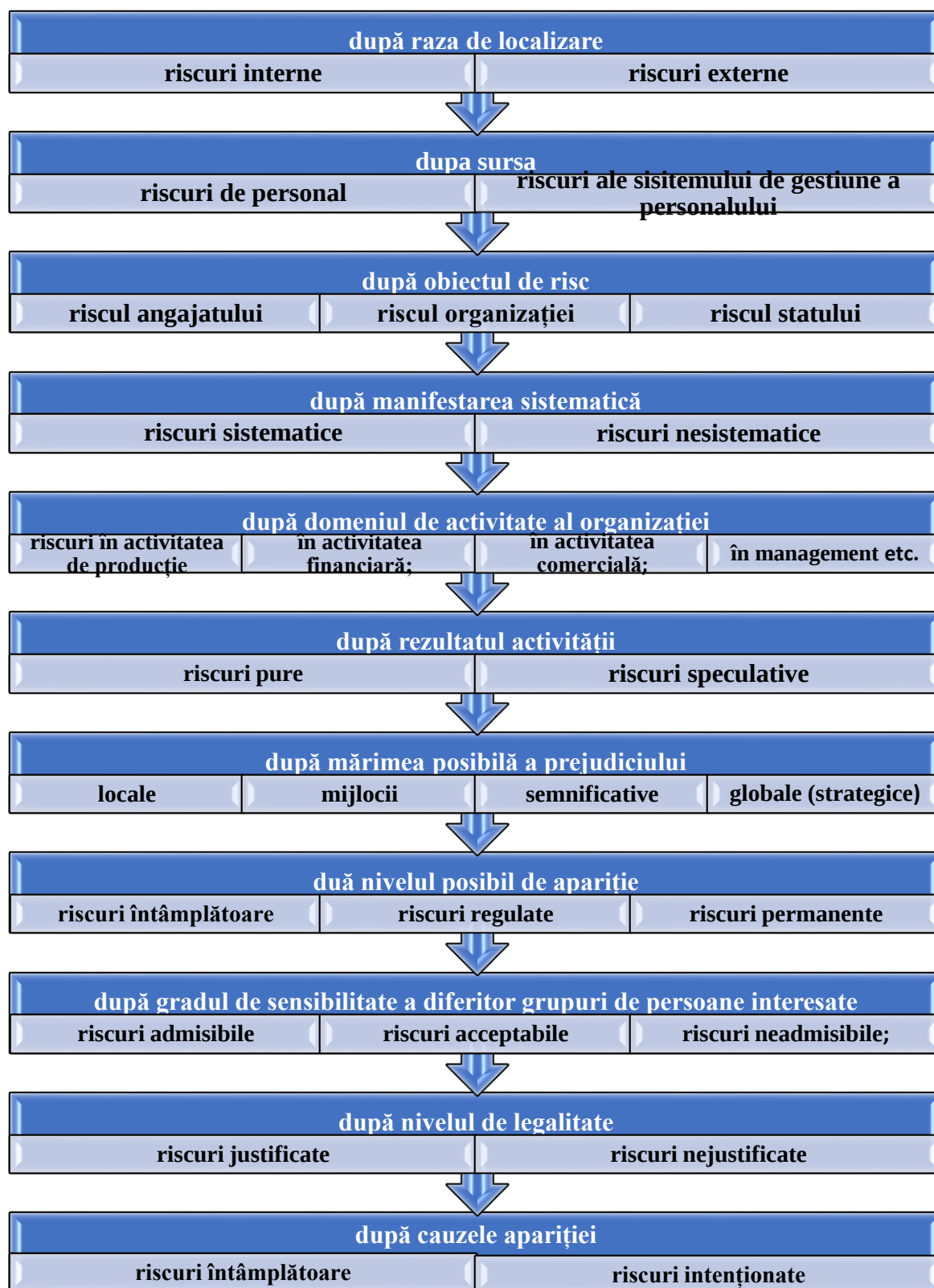
Nr d/o	Tendințe	Descriere/caracteristica
1.	Progresul tehnologic care stimulează managementul riscurilor.	Autorul determină ca fiind principala tendință în managementul riscurilor în 2025 și se referă la faptul, că progresele tehnologice revoluționează managementul riscurilor, dotând organizațiile cu instrumente pentru a prezice, analiza și atenua riscurile cu o precizie și o eficiență sporite. În 2025, două tehnologii remarcabile, Inteligența Artificială și Blockchain, vor juca roluri esențiale în conturarea viitorului strategiilor de risc.
2.	Riscul climatic și sustenabilitatea	Anul 2025 marchează ridicarea riscului climatic și a sustenabilității la rang de prioritate maximă, factorii de mediu, sociali și de guvernanță (ESG) devenind centrali în cadrele de management al riscurilor. De asemenea, organizațiile adoptă din ce în ce mai mult cadre de reziliență climatică pentru a atenua riscurile asociate cu fenomenele meteorologice extreme, deficitul de resurse și schimbările de reglementare.
3.	Riscuri de securitate cibernetică	Extinderea accelerată a ecosistemelor digitale a generat o lume hiperconectată, în care riscurile de securitate cibernetică sunt tot mai prezente și mai complexe. Pe măsură ce organizațiile depind tot mai mult de tehnologiile digitale, ele devin expuse unor vulnerabilități crescute, de la amenințări cibernetică și atacuri ransomware până la riscuri emergente care impun măsuri de protecție proactive și soluții inovatoare.
4.	Concentrare sporită pe managementul riscurilor întreprinderii.	Managementul riscurilor la nivel de întreprindere (ERM) devine tot mai relevant pe măsură ce organizațiile recunosc rolul său în corelarea gestionării riscurilor cu obiectivele strategice ale afacerii. Cadrele ERM oferă companiilor un mod integrat de identificare, evaluare și administrare a riscurilor, sprijinind reziliența și îmbunătățind calitatea deciziilor. ERM se dezvoltă, în prezent, printr-o integrare mai profundă în strategiile organizaționale, prin utilizarea pe scară largă a instrumentelor avansate și printr-o abordare orientată spre anticiparea și gestionarea incertitudinilor viitoare.
5.	Ascensiunea managementului riscului comportamental	Managementul riscului comportamental este o arie de interes emergentă în 2025, așa cum consideră autorul, recunoscând rolul critic al comportamentului uman în gestionarea eficientă a riscurilor. Această abordare pune accentul pe înțelegerea prejudecăților cognitive, îmbunătățirea culturii riscului și promovarea rezilienței echipei pentru a atenua riscurile care decurg din deciziile și interacțiunile umane.
6.	Provocări de reglementare și conformitate	Organizațiile se confruntă cu un mediu de reglementare dinamic, modelat de noile reglementări globale, de o supraveghere sporită a operațiunilor transfrontaliere și de complexitatea tot mai mare a cerințelor de conformitate.
7.	Lanțul de aprovizionare și riscurile geopolitice	Peisajul lanțului de aprovizionare la nivel global este în continuă transformare, influențat de tensiuni geopolitice, modificări ale politicilor comerciale și schimbări în cerințele logistice. Organizațiile trebuie să identifice și să gestioneze vulnerabilitățile din lanțurile lor de aprovizionare și să se adapteze la riscurile geopolitice care pot afecta semnificativ comerțul și operațiunile. În efortul de a-și crește reziliența, companiile adoptă strategii care pun accent pe agilitate, diversificare și o gestionare proactivă a riscurilor.

Nr d/o	Tendințe	Descriere/caracteristica
8.	Big Data și al analizelor avansate în managementul riscurilor	Acestea vor fi esențiale pentru transformarea strategiilor de management al riscurilor. Organizațiile utilizează date în timp real pentru a identifica riscurile emergente, a optimiza procesul decizional și a îmbunătăți acuratețea previziunilor.
9.	Inovații în managementul riscurilor financiare	Pe măsură ce peisajele financiare evoluează, companiile se adaptează la noi provocări și oportunități prin adoptarea unor strategii inovatoare de gestionare a riscurilor financiare. Principalele tendințe în 2025 includ impactul monedelor digitale, strategiile avansate de hedging pentru volatilitatea economică și influența tot mai mare a tehnologiei în luarea deciziilor financiare.
10.	Concentrare pe riscul reputațional	Riscul reputațional a ajuns să fie o prioritate majoră pentru organizații într-o eră în care opiniile publice se pot schimba rapid, sub influența rețelelor sociale, a conectivității globale și a creșterii gradului de conștientizare a consumatorilor. În 2025, gestionarea acestui tip de risc nu mai presupune doar limitarea efectelor negative, ci implică protejarea și consolidarea activă a încrederii în organizație.
11.	Evoluția asigurărilor în atenuarea riscurilor	Industria asigurărilor continuă să evolueze ca răspuns la complexitatea riscurilor în schimbare, devenind mai dinamică și mai inovatoare, cu asigurările parametrice, polițele personalizate și integrarea tehnologiilor de ultimă generație.
12.	Riscurile forței de muncă în era muncii la distanță	Chiar dacă munca la distanță oferă flexibilitate și eficiență, aceasta introduce și riscuri unice legate de bunăstarea angajaților, conformitatea cu reglementările și gestionarea forței de muncă. Abordarea acestor riscuri este crucială pentru organizațiile care își propun să mențină productivitatea, să promoveze o cultură pozitivă a muncii și să asigure sustenabilitatea pe termen lung.
13.	Integrarea riscului și a inovării	Chiar dacă inovația este esențială pentru menținerea avantajului competitiv în peisajul afacerilor dinamice de astăzi, aceasta introduce adesea noi riscuri pe care organizațiile trebuie să le identifice, să le evalueze și să le gestioneze eficient.
14.	Importanța managementului crizelor și a rezilienței	Într-o eră marcată de perturbări, de la pandemii la atacuri cibernetice și tensiuni geopolitice, capacitatea de a naviga prin crize și de a reveni mai puternic a devenit o piatră de temelie a succesului organizațional.
15.	Tehnologia geamănului digital pentru evaluarea riscurilor	revoluționează evaluarea riscurilor în toate industriile prin crearea de replici virtuale ale sistemelor, proceselor sau obiectelor fizice. Organizațiile pot identifica, analiza și atenua riscurile cu o precizie de neegalat prin simularea scenariilor din lumea reală într-un mediu digital controlat. Această tehnologie schimbă regulile jocului pentru industriile care se ocupă de sisteme complexe, operațiuni dinamice și medii cu risc ridicat.
16.	Ascensiunea luării deciziilor descentralizate în managementul riscurilor	Luarea deciziilor descentralizată în managementul riscurilor oferă echipelor autonomia și instrumentele necesare pentru a aborda riscurile mai aproape de sursa lor. Această schimbare promovează agilitatea, inovația și reziliența în cadrul organizațiilor, permițându-le să răspundă eficient într-un mediu în continuă schimbare.
17.	Considerații etice în managementul riscului	Companiile sunt supuse unei presiuni tot mai mari pentru a atenua riscurile și a se asigura că strategiile lor se aliniază cu valorile societale, așteptările de reglementare și cerințele părților interesate. Managementul riscului etic implică abordarea

Nr d/o	Tendințe	Descriere/caracteristica
		proactivă a provocărilor precum prejudecățile față de inteligența artificială, menținerea unor practici echitabile și echilibrarea profitabilității cu impactul societal.
18.	Rolul crescând al profesioniștilor în domeniul riscului	Rolul acestora evoluează rapid ca răspuns la creșterea complexității riscurilor.
19.	Valorificarea rețelelor de risc colaborative	Pe măsură ce peisajul global al riscurilor devine din ce în ce mai interconectat, valorificarea rețelelor de risc colaborative consolidează capacitățile de management al riscurilor și promovează reziliența într-o lume în care riscurile sunt mai complexe și mai dinamice.
20.	Trecerea de la evitarea riscurilor la optimizarea riscurilor	În loc să evite sau să elimine pur și simplu riscurile, organizațiile se concentrează pe înțelegerea, gestionarea și valorificarea riscurilor ca oportunități de creștere, inovare și creare de valoare.

Sursa: elaborat de autor în baza (Fadun S., 2024)

Anexa 3. Clasificarea riscurilor de personal după Митрофанова



Sursa: elaborat de autor după (Митрофанова, 2013, p.14).

Anexa 4. Clasificarea riscurilor de personal în viziunea lui Bencheikh

Principalele categorii de riscuri de personal	Exemple (manifestări)	Cauze	Consecințe pentru întreprindere	Modalități de gestionare a riscurilor
Deficiență în gestionarea dialogului social	Grevă prelungită, absenteism, prezenteism	Lipsa comunicării, obiective manageriale imprecise, interpretative	Supracost legat de greve, pierderea operațiunilor, demotivare parțială / generală	Plan de comunicare, consolidarea managementului, acțiuni privind obiectivele, arta compromisului
Lipsa/excesul mobilității sau fluctuației	Stagnarea echipelor, insuficiență de mobilitate	Deficiențe în monitorizarea abilităților / profilurile cheie, formare insuficientă etc.	Risc de plecare, demotivare, prezenteism, cost suplimentar pentru companie	Implementarea proiectului Previziunea locurilor de muncă și a competențelor, tabelul de monitorizare a competențelor, motivația financiară și extrafinanciară a angajaților
Deficiențe în bunăstarea/motivarea la locul de muncă	Epuizare profesională, stres, sinucidere	Practici manageriale, obiective realizabile, lipsă de comunicare	Staționări, demotivare, supracost, plecarea angajaților	Unitate de ascultare, acțiuni de comunicare, dezvoltarea carierei profesionale ș.a.
Deficiență în gestiunea competențelor / dezvoltarea resurselor umane	Plecarea angajaților-cheie, nepotrivire între taxe și resurse	Lipsa păstrării talentului, abilitățile cheie neidentificate	Pierderea operațiunilor, pierderea piețelor, a clienților, deteriorarea reputației	Implementarea proiectului Previziunea locurilor de muncă și a competențelor, tabelul de monitorizare a competențelor, investiții în formare
Eșec în ceea ce privește siguranța angajaților	Opriri de muncă, vătămare, deces la locul de muncă	Deficiențe în aplicarea, formalizarea procedurilor de securitate, resurse insuficiente	Înrăutățirea imaginii companiei, sancțiuni și penalități	Auditul de securitate, controlul intern, formalizarea procedurilor, comunicare și sensibilizare
Practici rău intenționate în domeniul resurselor umane	Hărțuire, presiune managerială puternică / excesivă	Nesensibilizarea managementului, presiune asupra obiectivelor, excesiv etc	Înrăutățirea imaginii companiei, sancțiuni civile și penale	Audit și control intern, implementarea funcțiilor, procedurilor de conformitate și etică

Principalele categorii de riscuri de personal	Exemple (manifestări)	Cauze	Consecințe pentru întreprindere	Modalități de gestionare a riscurilor
Deficiențe în gestiunea costurilor resurselor umane	Abatere de la masa salarială, abatere a costului asigurării de sănătate / previzibilitate	Gestiune insuficientă a resurselor umane, disfuncție organizațională	Abatere de costuri, creșterea structurală a cheltuielilor de gestionare	Raport social, controlul managementului resurselor umane
Nerespectarea legilor ce țin de resursele umane	Nerespectarea contractului de muncă, nerespectarea / tratarea inegală a situațiilor, proceduri interne învechite / nerespectarea noilor reglementări	Lipsa monitorizării, complexitatea legii sociale / resurse umane, interpretativitatea normelor și reglementărilor, conflict de norme	Amenzi, sancțiuni administrative, muștrări, riscuri de contencios prudential, înrăutățirea imaginii companiei	Implementarea informațiilor de reglementare și de afaceri, sensibilizarea / instruirea managerilor și angajaților, întâlniri periodice de informare

Sursa: elaborat de autor în baza (Bencheikh, A., Dufour, N., 2019)

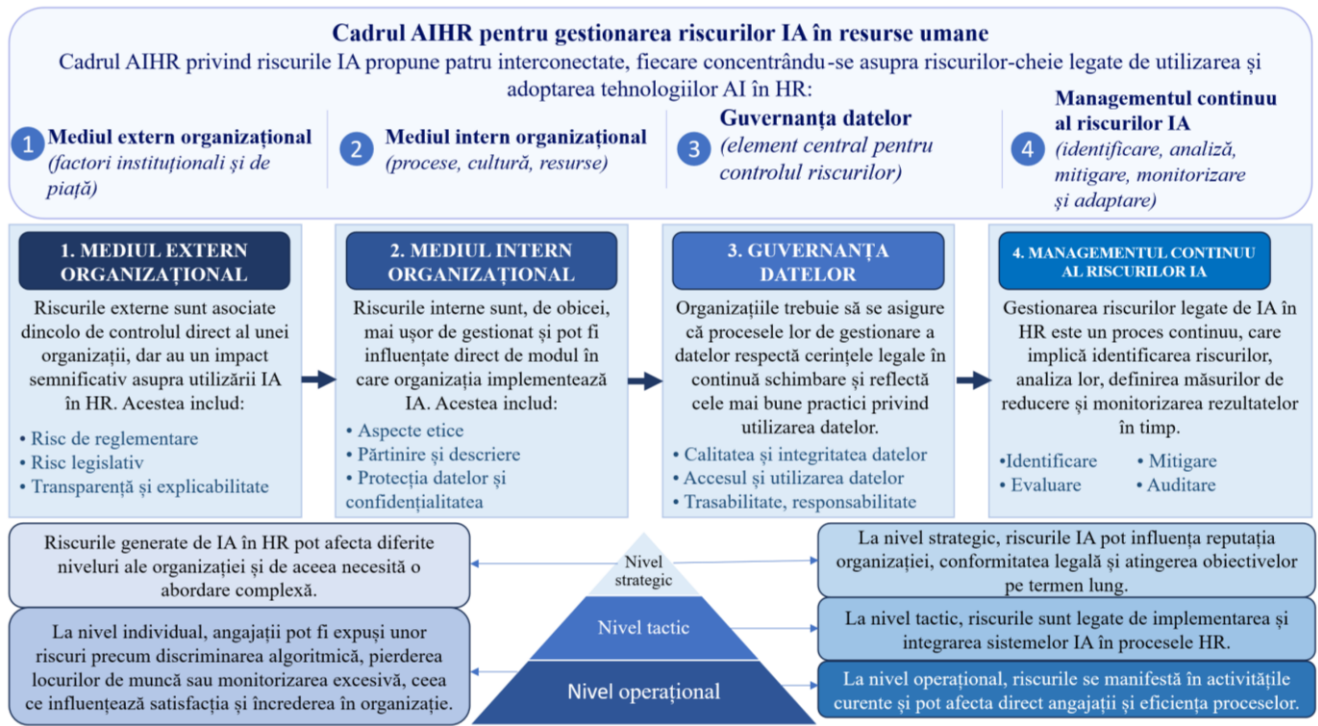
Anexa 5. Clasificarea riscurilor de personal în viziunea proprie

Dimensiunea riscului	Categorie de risc	Descrierea riscului	Exemple
I. Riscuri generate de angajat pentru organizație. Această categorie include riscurile care decurg din acțiunile, deciziile, competențele sau comportamentul inadecvat al personalului, afectând direct performanța, etica, securitatea și integritatea financiară a companiei.	riscuri de incompetență (performanță)	Inadecvarea competențelor pentru post; eșecul în adaptarea la noi tehnologii sau procese; performanță scăzută sau neatingerea obiectivelor	Erori operaționale frecvente, calitate scăzută a muncii, decizii manageriale suboptimale, incapacitatea de a utiliza tehnologia necesară, lipsa de formare adecvată.
	riscuri comportamentale și etice	Riscuri generate de încălcarea regulilor, normelor etice sau a politicii interne. Incidente de integritate (fraudă, corupție, abateri disciplinare); conflicte interpersonale și perturbarea echipelor; nepotrivire culturală sau valori incompatibile cu organizația.	Fraudă, furt de proprietate intelectuală (date, secrete comerciale), corupție, hărțuire, discriminare, insubordonare, absentism sau întârzieri nejustificate, abateri disciplinare.
	riscuri de securitate și conformitate	Riscuri în care angajatul compromite securitatea fizică sau cea cibernetică a organizației.	Acces neautorizat la date sensibile, eșecul de a respecta protocoalele de securitate IT (ex: atacuri phishing reușite), divulgarea intenționată sau accidentală de informații confidențiale, nerespectarea reglementărilor legale.
	riscuri de fluctuație	Riscul plecării angajaților critici, care dețin cunoștințe greu de înlocuit.	costul ridicat al înlocuirii, pierderea cunoștințelor instituționale, transferul de talente la concurență, afectarea moralului și suprasolicitarea personalului rămas.
	risc de leadership și influență	Se referă la riscurile generate atât de exercitarea necorespunzătoare a funcțiilor de management (planificare, organizare, coordonare, luarea deciziilor și control), cât și de deficiențele de leadership (influențare, motivare, comunicare și mobilizare a echipelor). Aceste riscuri pot conduce la diminuarea performanței organizaționale, afectarea climatului de muncă și amplificarea expunerii organizației la alte categorii de riscuri.	lipsa viziunii strategice; decizii manageriale eronate sau întârziate; lipsa competențelor manageriale și de leadership; insuficienta înțelegere a riscurilor organizaționale; gestionarea inadecvată a incertitudinii; comunicare managerială deficitară; diminuarea motivației și retenției personalului.

Dimensiunea riscului	Categorie de risc	Descrierea riscului	Exemple
II. Riscurile la care este supus angajatul în organizație. Această categorie include riscurile care provin din mediul de lucru (fizic și psihosocial), structura organizațională sau deciziile managementului, afectând starea de bine, motivația și integritatea angajatului.	riscuri de sănătate și securitate ocupațională	Riscuri fizice și ergonomice care pot duce la accidentări sau boli profesionale.	Condiții de lucru periculoase, echipament neconform, expunere la substanțe nocive, ergonomie deficitară a spațiului de lucru, accidente de muncă.
	riscuri psihosociale	Riscuri generate de mediul de lucru, ritmul și intensitatea muncii, sau relațiile interpersonale.	Stres cronic, Burnout, violență la locul de muncă, conflicte nerezolvate, dezechilibrul sever între viața profesională și cea personală, izolare socială.
	riscuri de dezvoltare și carieră	Riscuri legate de stagnarea profesională, lipsa oportunităților sau tratamentul inechitabil.	Lipsa planurilor de carieră, acces limitat la formare, evaluare inechitabilă, restructurare care afectează siguranța locului de muncă, subaprecierea performanței.
	riscuri de epuizare a resursei	Riscuri asociate cu volumul excesiv de muncă și cerințele nerezonabile.	suprasolicitare cronică, termene limită nerealiste, presiune managerială excesivă, nealocarea resurselor necesare pentru îndeplinirea sarcinilor.
	Risc de adaptare la tehnologii emergente	Risc asociat cu dificultățile, presiunile și efectele negative pe care angajații le pot resimți ca urmare a introducerii rapide și continue a tehnologiilor noi în cadrul companiei	Risc de stres tehnologic, risc de anxietate privind securitatea locului de muncă, Risc de supraveghere digitală excesivă

Sursa: elaborat de autor

Anexa 6. Cadrul AIHR privind riscul de inteligență artificială (IA) pentru resurse umane



Sursa: Veldsman, 2025

**Anexa 7. Analiza comparativă între diferite modele/cadre de management al riscurilor
resursei umane**

Model/Cadru	Structură/tipuri de risc	Descriere	Avantaje	Limite
Paul & Mitlacher (2008) – model clasic	1. Riscuri de mediu (externe) 2. Riscuri strategice 3. Riscuri operaționale	- Mediu: economie, politică, demografie, cultură - Strategic: alinierea strategiei, structurii și RU - Operațional: procese, sisteme, oameni.	Integrarea riscurilor de RU în managementul general al riscurilor; Structură clară și ușor de aplicat.	Nu acoperă riscuri digitale; Nu ia în considerare reziliența organizațională și crizele externe
Mercer Marsh – People Risk Framework (2024)	5 piloni principali: sănătate și bunăstare, recrutare și retenție, competențe și pregătire, schimbări tehnologice, factori externi	- Riscuri financiare și reputaționale asociate angajaților; - Impactul mediului extern asupra RU.	Abordare modernă, completă, include factorii externi și de sănătate; Ușor de legat de strategia organizațională.	Necesită resurse și date pentru evaluare; Mai puțin structurat formal.
AIHR – AI & HR Risk Framework (2025)	1. Riscuri interne 2. Riscuri externe	- Intern: confidențialitate, etică, competențe digitale - Extern: reglementări, acceptare socială, reputație.	Integrarea tehnologiei și digitalizării în managementul riscurilor RU; Relevant pentru era IA.	Foarte specific pentru digitalizare / IA; Nu acoperă complet factorii tradiționali ai RU.
Human-Centric Risk Management (HRM) (2025)	Factor uman ca sursă principală de risc	- Profiluri angajați (comportamental, competențe, cultură); - Vulnerabilități organizaționale și de securitate.	Abordare holistică centrată pe om Permite măsuri de prevenire personalizate	Necesită evaluări detaliate și cultură organizațională matură.
SHRM în contexte de criză / turbulent (2023)	1. Riscuri interne 2. Riscuri externe / de mediu 3. Riscuri strategice	- Adaptabilitate la crize; - Reziliență organizațională; - Protecția sănătății și continuitatea afacerii.	Conectează RU la reziliența organizației și planurile strategice; Include crize neașteptate.	Mai greu de operaționalizat în companii mici; Necesită planuri complexe și resurse.

Sursă: elaborată de autor în baza sursele citate în subcapitolul 1.3.

Anexa 8. Comparație între cadrul ISO 31000 și COSO ERM

Aspect	ISO 31000	COSO ERP
Origine și dezvoltare	Elaborat de Organizația Internațională de Standardizare (ISO)	Elaborat de Comitetul Organizațiilor Sponsor ale Comisiei Treadway (COSO)
Domeniu de aplicare	Aplicație largă în diverse industrii și sectoare	Inițial concentrată pe raportarea financiară și guvernanta corporativă, dar aplicabilă în diverse sectoare
Structură și componente	Cadru bazat pe principii cu linii directoare privind procesele și practicile de gestionare a riscurilor	Cadru detaliat cu componente specifice, inclusiv guvernanta, strategie și performanță
Abordare	Pune accent pe o abordare sistematică, transparentă și consecventă a managementului riscurilor.	Se concentrează pe integrarea managementului riscurilor cu strategia și performanța organizației.
Elemente-cheie	-Principii: integrare, structură și personalizare – Cadru: leadership, integrare, proiectare, implementare, evaluare și îmbunătățire – Proces: comunicare, context, evaluarea riscurilor, tratament, monitorizare și revizuire	– Componente: guvernanta și cultură, strategie și stabilirea obiectivelor, performanță, revizuire și revizuire, informare, comunicare și raportare
Îndrumări de implementare	Oferă îndrumări de nivel înalt, adaptabile la diferite organizații și contexte.	Oferă pași și practici detaliate pentru implementarea managementului riscurilor la toate nivelurile organizaționale.
Domenii de interes	Pune accent pe gestionarea riscurilor într-o manieră holistică și integrată	Pune accent pe alinierea managementului riscurilor cu obiectivele strategice și îmbunătățirea procesului decizional
Documentație	ISO 31000:2018 Managementul riscului – Ghiduri	COSO ERM: Managementul riscului la nivel de întreprindere – Integrare cu strategia și performanța (2017)
Recunoaștere globală	Recunoscută și adoptată pe scară largă la nivel global în diverse sectoare	Foarte recunoscută, în special în Statele Unite și în sectoarele financiar și corporativ
Flexibilitate	Flexibil și adaptabil la orice organizație, indiferent de dimensiune sau industrie	Mai structurat, cu o abordare cuprinzătoare care poate necesita personalizare pentru nevoi specifice

Sursa:elaborat de autor după (AKSHAY, 2025)

Anexa 9. Chestionar privind riscurile generate de resursele umane în organizație, precum și riscurile la care sunt supuși angajații în cadrul organizației

Stimate participant,

Acest chestionar urmărește să identifice riscurile generate de resursele umane în organizație, precum și riscurile la care sunt supuși angajații în cadrul organizației. Răspunsurile sunt confidențiale și vor fi utilizate exclusiv în scopuri academice.

Secțiunea 1: Date demografice (bifați varianta potrivită)

1. Vârsta:

- ☐ până la 20 ani
- ☐ 21-30 ani
- ☐ 31-40 ani
- ☐ 41-60 ani
- ☐ peste 60 ani

2. Gen: ☐ Masculin ☐ Feminin

3. Funcția deținută în organizație: ☐ manager ☐ subaltern

4. Nivel de experiență profesională:

- ☐ <1 an
- ☐ 1-5 ani
- ☐ 6-10 ani
- ☐ >10 ani

Secțiunea 2: Riscuri generate de resursa umană

Care sunt principalele tipuri de riscuri generate de resursele umane în organizația în care activați (bifați 3 variante potrivite)

- ☐ etice (*legate de încălcarea normelor etice, conflicte de interese, fraude, corupție, comportamente lipsite de integritate etc.*)
- ☐ de conformitate (*legate de nerespectarea legislației, regulamentelor interne, standardelor profesionale, cerințelor autorităților de reglementare etc.*)
- ☐ de securitate (*legate de compromiterea securității fizice, informaționale sau cibernetice, accesul neautorizat, divulgarea informațiilor confidențiale, incidente de securitate etc.*)
- ☐ operaționale (*legate de erori umane, nerespectarea procedurilor, deficiențe în executarea sarcinilor, întreruperea proceselor de lucru etc.*)
- ☐ de necompetență (*legate de nivelul insuficient de cunoștințe, competențe sau abilități, lipsa experienței și performanța profesională necorespunzătoare etc.*)
- ☐ de demotivare (*legate de scăderea motivației și implicării personalului, diminuarea satisfacției în muncă, reducerea productivității și a angajamentului organizațional etc.*)
- ☐ de neadaptare la schimbare (*legate de rezistența la schimbare, dificultatea de a adopta noi tehnologii, procese, metode de lucru sau cerințe organizaționale etc.*)
- ☐ de absenteism (*legate de absențe frecvente sau prelungite, întârzieri repetate, reducerea continuității activității și afectarea productivității etc.*)
- ☐ de conflict intern (*legate de conflicte interpersonale sau între grupuri, comunicare deficitară, climat organizațional tensionat și diminuarea colaborării etc.*)
- ☐ de fluctuație (turnover) (*legate de plecarea voluntară sau involuntară a angajaților, pierderea competențelor-cheie etc.*)

☐ de angajare a unor persoane nepotrivite pentru roluri critice în organizație (*legate de erori în recrutare și selecție, evaluarea inadecvată a competențelor, incompatibilitatea cu cerințele postului sau cu cultura organizațională, precum și ocuparea pozițiilor critice de către persoane insuficient pregătite etc.*)

Altele (specificați) _____

1. Ce impact au politicile de resurse umane (recrutare, evaluare, recompensare) asupra nivelului de risc organizațional: (bifați un răspuns)

- ☐ un impact direct și semnificativ asupra nivelului de risc organizațional
☐ un instrument de prevenție a riscurilor organizaționale
☐ o sursă majoră de risc

2. Vă rugăm să evaluați fiecare din următoarele afirmații, pentru organizația în care activați, bifând în celula care vă exprimă opțiunea

Afirmație	Evaluarea				
	Total dezacord	Dezacord	Nici-nici	Acord	Total acord
Lipsa competențelor angajaților afectează performanța organizației					
Rezistența la schimbare din partea angajaților pune în pericol proiectele organizației					
Nivelul scăzut de implicare al angajaților crește riscurile operaționale					
Absența frecventă a angajaților afectează semnificativ activitatea organizației					
Există riscuri etice generate de comportamentele angajaților (ex: fraudă, scurgere de informații).					
Managementul gestionează eficient riscurile legate de comportamentele angajaților					
Comunicarea defectuoasă între angajați și management contribuie la creșterea riscurilor interne					
Fluctuația de personal afectează grav stabilitatea și performanța organizației					
Lipsa de formare continuă a angajaților contribuie la apariția riscurilor organizaționale					
Cultura organizațională joacă un rol important în prevenirea sau accentuarea riscurilor asociate personalului					

3. În ce mod pot fi prevenite sau diminuate riscurile cauzate de comportamentele neetice sau neconforme ale angajaților? (alegeți 1-2 variante de răspuns)

- ☐ Prin elaborarea și aplicarea strictă a unui Cod de etică intern.
☐ Prin organizarea periodică a trainingurilor privind etica profesională și conformitatea.
☐ Prin implementarea unor mecanisme anonime de raportare a abaterilor (ex: linie etică, cutie de sugestii/confidențialitate).
☐ Prin asigurarea unui sistem de sancțiuni clare și echitabile pentru comportamentele neetice.

- ☐ Prin promovarea unei culturi organizaționale bazate pe integritate, transparență și respect.
- ☐ Prin evaluarea etică a angajaților în cadrul procesului de management al performanței.
- ☐ Prin implicarea liderilor în modelarea unui comportament etic prin exemplu personal.
- ☐ Alte opinii _____

4. **Cum influențează burnout-ul** (*stare de epuizare fizică, emoțională și mentală cauzată de expunerea îndelungată la stres profesional, caracterizată prin lipsă de energie, detașare față de muncă și scăderea eficienței profesionale etc*) **și stresul profesional** (*stare de tensiune fizică și psihică determinată de cerințele, presiunile și condițiile de muncă, atunci când acestea sunt percepute ca depășind resursele sau capacitatea persoanei de a le face față etc*) **capacitatea angajaților de a preveni erorile critice?** **(bifați 1-2 variante)**

- ☐ Burnout-ul și stresul reduc capacitatea de concentrare și atenție, crescând riscul de erori.
- ☐ Epuizarea profesională afectează motivația și implicarea, ceea ce poate duce la neglijență.
- ☐ Angajații stresați tind să ignore procedurile sau protocoalele, accelerând apariția greșelilor.
- ☐ Burnout-ul reduce capacitatea de colaborare și comunicare eficientă în echipă.

☐ În ciuda stresului, unii angajați pot menține un nivel constant de vigilență (răspuns opțional pentru diversitate de opinii).

☐ Nu consider că burnout-ul sau stresul au un impact semnificativ asupra erorilor (variantă pentru respondenți critici).

Alte opinii _____

Secțiunea 3: Riscuri suportate de resursa umană

5. **Care sunt principalele tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul organizației în care activați?**

- ☐ Riscuri profesionale (legate de sarcinile de serviciu, accidente de muncă, expunere la substanțe periculoase etc.)
- ☐ Riscuri psihosociale (burnout, stres ocupațional, suprasolicitare, conflict de rol)
- ☐ Riscuri de natură relațională (conflicte interpersonale, hărțuire, discriminare)
- ☐ Riscuri organizaționale (schimbări structurale bruște, incertitudine privind locul de muncă, management inadecvat)
- ☐ Riscuri legate de lipsa de instruire (neadaptarea la tehnologii noi, greșeli din necunoaștere)
- ☐ Riscuri financiare (întârzieri salariale, lipsa stabilității veniturilor)

Alte riscuri _____

6. **Vă rugăm să evaluați fiecare din următoarele afirmații pentru organizația în care activați, bifând în celula care vă exprimă opțiunea**

Afirmația	Evaluarea				
	Total dezacord	Dezacord	Nici-nici	Acord	Total acord
Mediul de lucru este sigur și sănătos pentru angajați					
Condițiile de muncă (volumul de muncă, echipamentele, mediul fizic) contribuie la riscuri pentru sănătatea și siguranța angajaților					
Organizația oferă sprijin pentru reducerea stresului profesional					
Există politici clare pentru prevenirea hărțuirii și discriminării la locul de muncă					

Angajații au acces la programe de dezvoltare profesională					
Deciziile de management sunt percepute ca fiind corecte și transparente					
Există riscuri legate de instabilitatea locului de muncă (ex: concedieri, restructurări).					
Politicile și practicile de resurse umane (recrutare, evaluare, recompense etc.) contribuie la reducerea riscurilor organizaționale					
Nivelul de stres sau epuizare profesională în rândul angajaților crește probabilitatea apariției unor greșeli sau decizii riscante.					
Organizația aplică măsuri eficiente pentru prevenirea accidentelor de muncă și protejarea angajaților					

8. Cât de bine considerați că sunt comunicate măsurile de prevenire a riscurilor în cadrul organizației în care activați?

- a) Foarte bine – comunicarea este clară și frecventă
- b) Bine – informațiile sunt accesibile, dar uneori incomplete
- c) Satisfăcător – există comunicare, dar este rară sau neclară
- d) Nesatisfăcător – nu primesc suficiente informații privind riscurile

9. Care credeți că este cel mai important factor în prevenirea riscurilor pentru angajați?

- a) Instruirea periodică a personalului
- b) Respectarea normelor de securitate și sănătate în muncă
- c) Dotarea cu echipamente de protecție adecvate
- d) Implicarea activă a conducerii în cultura siguranței

10. Ați participat în ultimul an la sesiuni de instruire privind prevenirea riscurilor la locul de muncă?

- a) Da, de mai multe ori
- b) Da, o singură dată
- c) Nu, dar mi-ar plăcea să particip
- d) Nu, și nu consider necesar

Vă mulțumim pentru participare!

Anexa 10. Viziune generală comparativă asupra companiilor analizate

Nr CRT	Denumirea companiei	Anul înființării	Capital	Amplasarea	Obiectul activității	Tip	Linkul companiei
1.	S.C.Termo Ploiești SRL	2022	public	Ploiești, jud. Prahova	Furnizarea de abur si aer condiționat	mare	https://termoploiesti.ro/
2.	S.C. Hidro Prahova S.A.	2004	public	Ploiești, jud. Prahova	Captarea, tratarea si distribuția apei	mare	https://hidroprahova.ro/
3.	S.C. Eurototal Comp S.R.L	1994	privat	București	Fabricarea pesticidelor si a altor produse agrochimice	mijlocie	https://eurototal.eu/
4.	S.C. Falck Fire S.R.L	2008	privat	București	Activități de lupta împotriva incendiilor și de prevenire a acestora	mare	https://www.falck.ro/
5.	S.C. Apazol Trans S.R.L	1997	privat	Ploiești, jud. Prahova	Transporturi rutiere de mărfuri	mijlocie	https://apazol.ro/
6.	S.C. Remero Fil S.A	2000	privat	Sat Brazii De Sus, jud.Prahova	Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat	mică	https://www.remero.ro/
7.	S.C. Rmro Ind S.R.L	2023	privat	Sat Brazii De Sus, jud.Prahova	Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale	mică	-
8.	S. C. Chivaran Com S. R. L.	1996	privat	Sat Valea Tocii, jud.Prahova	Transporturi urbane, suburbane și metropolitane de călători	mijlocie	https://www.chivaran.com/
9.	S.C. Pikanore S.R.L	2004	privat	Sat Negoiesti, Jud. Prahova	Alte lucrări speciale de construcții n.c.a.	mijlocie	https://pikanore.ro/

Sursa: elaborat de autor pe baza datelor financiare extrase de pe platforma RisCo (www.risco.ro)

Anexa 11. Date de bilanț ale firmelor investigate, lei (RON)

Anul	Cifra afaceri	Profit net	Datorii totale	Active imobilizate	Active circulante	Capitaluri proprii	Număr salariați,
1. S.C.TERMO PLOIESTI SRL							
2024	367 332 528	599 034	242 533 903	12 283 165	180 737 686	-55 518 900	315
2023	321 627 383	5 835 085	177 327 509	2 972 788	169 465 205	4 352 908	311
2022	49 749 812	-5 061 977	65 814 610	69 144	72 614 312	-1 561 977	276
2. S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.							
2024	129 989 357	8 947 957	58 205 570	840 274 461	86 851 067	56 628 177	694
2023	102 375 642	939 530	120 824 947	784 587 571	97 841 949	47 680 220	669
2022	77 727 611	-9 436 447	63 043 180	621 026 010	42 818 602	38 296 550	595
2021	70 200 603	1 833 688	40 070 265	580 270 349	33 680 454	36 163 214	579
2020	65 862 547	2 403 575	38 983 452	554 951 570	34 298 637	34 418 238	556
3. S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L							
2024	22 557 812	1 404 330	1 130 465	2 164 843	13 768 154	14 927 532	249
2023	27 140 684	1 548 520	1 393 595	1 403 847	13 512 949	13 523 201	294
2022	22 990 729	687 387	1 272 410	1 225 521	11 995 744	11 974 681	276
2021	21 173 043	3 442 449	1 417 611	677 948	12 026 957	11 287 294	189
2020	24 184 265	3 767 471	1 125 386	629 993	8 498 138	8 002 745	264
4. S.C. FALCK FIRE S.R.L							
2024	46 432 314	1 803 608	8 600 516	1 324 513	13 538 374	6 161 196	335
2023	43 536 159	2 111 599	4 501 607	1 672 006	13 350 189	10 357 588	334
2022	37 399 059	899 657	3 489 551	1 268 838	11 697 399	9 580 989	331
2021	31 167 935	1 017 737	5 823 032	1 622 274	13 774 292	9 664 043	279
2020	31 549 082	3 070 310	6 502 862	1 136 408	13 891 590	8 646 306	306
5. S.C. APAZOL TRANS SRL							
2024	13 834 325	1 454 014	6 141 015	4 879 728	3 382 985	2 121 698	51
2023	10 304 119	1 097 037	3 752 277	3 226 577	2 193 385	1 667 685	45
2022	8 842 802	406 374	3 800 228	2 278 332	2 192 544	670 648	40
2021	7 402 963	592 705	3 067 989	2 412 803	1 512 165	856 979	36
2020	5 196 818	22 135	2 444 728	2 472 621	756 171	784 064	37
6. S.C.REMERO FIL S.A.							
2024	16 436 253	1 023 087	2 673 822	830 599	7 996 647	2 360 567	40
2023	21 731 476	2 190 613	6 280 933	1 337 115	12 113 746	3 296 341	68
2022	30 135 373	3 538 673	8 880 303	1 800 804	15 505 085	4 644 401	90
2021	31 930 668	6 927 493	5 913 592	1 306 118	17 200 979	12 578 536	95
2020	11 366 047	2 990 769	2 350 885	1 291 170	9 575 994	7 856 449	101

Anul	Cifra afaceri	Profit net	Datorii totale	Active imobilizate	Active circulante	Capitaluri proprii	Număr salariați,
7. RMRO IND SRL							
2024	9 688 733	5 633 279	1 284 201	811 884	6 152 543	5 653 543	29
2023	7 840 995	6 028 540	1 696 317	499 663	7 225 394	6 028 740	12
8. S. C. CHIVARAN COM S. R. L.							
2024	13 916 878	612 880	1 417 996	1 914 257	1 616 444	2 112 955	96
2023	10 079 768	290 322	2 794 876	4 428 961	434 799	2 068 884	89
2022	9 438 311	123 097	5 425 952	5 440 388	43 619	58 055	90
2021	6 936 869	363 022	5 740 829	5 525 231	49 229	-166 369	78
2020	4 720 394	-138 630	7 194 490	5 491 167	1 165 956	-537 367	78
9. S.C. PIKANORE S.R.L.							
2024	46 501 759	4 413 412	22 958 003	30 120 858	32 596 147	39 782 865	63
2023	49 615 899	4 832 225	26 065 667	22 461 043	41 710 018	38 086 844	50
2022	57 601 461	15 661 855	29 871 490	17 437 246	48 141 668	33 254 620	44
2021	34 783 151	2 509 578	24 906 940	13 386 644	31 520 911	20 013 818	43
2020	31 868 359	6 264 861	24 326 114	13 046 276	30 243 751	18 978 328	47

Sursa: elaborat de autor în baza informației de pe <https://listafirme.ro/>

Anexa 12. Indicatori de eficiență pentru întreprinderile investigate

Tabelul A 12.1. Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul S.C. TERMO PLOIEȘTI S.R.L. (2022–2024), RON/angajat

Anul/ indicatorul	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2022	180252,94	-18340,50	263345,86	250,52	263095,33	-5659,34	238458,73	0,68	-0,10
2023	1034171,65	18762,33	554463,00	9558,80	544904,20	13996,49	570184,92	1,87	0,02
2024	1166135,01	1901,70	612764,61	38994,17	573770,43	-176250,48	769948,90	1,90	0,00

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. TERMO PLOIEȘTI S.R.L.

Tabelul A 12.2 Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul S.C. HIDRO PRAHOVA S.A. (2020–2024)

Anul/ Indicatorul	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2020	118457,82	4322,98	1059802,53	998114,33	61688,20	61903,31	70114,12	0,11	0,04
2021	121244,56	3166,99	1060364,08	1002194,04	58170,04	62458,06	69205,98	0,11	0,03
2022	130634,64	-15859,57	1115705,23	1043741,19	71964,04	64363,95	105954,92	0,12	-0,12
2023	153027,87	1404,38	1319027,68	1172776,64	146251,04	71270,88	180605,30	0,12	0,01
2024	187304,55	12893,31	1335915,75	1210770,12	125145,63	81596,80	83869,70	0,14	0,07

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.

Tabelul A 12.3. Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L. (2020–2024)

An /indicatori	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2020	91607,06	14270,72	34576,25	2386,34	32189,92	30303,96	4262,83	2,65	0,16
2021	112026,68	18214,02	67221,72	3587,03	63634,69	59721,13	7500,59	1,67	0,16
2022	83299,74	2490,53	47903,13	4440,29	43462,84	43386,53	4610,18	1,74	0,03
2023	92315,25	5267,07	50737,40	4774,99	45962,41	45997,28	4740,12	1,82	0,06
2024	90593,62	5639,88	63987,94	8694,15	55293,79	59949,93	4540,02	1,42	0,06

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L.

Tabelul A 12.4. Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul FALCK FIRE SERVICES S.R.L. (2020–2024)

An /indicator	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2020	103101,58	10033,69	49111,10	3713,75	45397,35	28255,90	21251,18	2,10	0,10
2021	111713,03	3647,80	55184,82	5814,60	49370,22	34638,15	20871,08	2,02	0,03
2022	112988,09	2718,00	39172,92	3833,35	35339,57	28945,59	10542,45	2,88	0,02
2023	130347,78	6322,15	44976,63	5006,01	39970,63	31010,74	13477,87	2,90	0,05
2024	138603,92	5383,90	44366,83	3953,77	40413,06	18391,63	25673,18	3,12	0,04

Sursa: elaborat de autor în baza FALCK FIRE SERVICES S.R.L.

Tabelul A 12.5. Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul S.C. APAZOL TRANS S.R.L. (2020–2024)

An /indicator	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2020	140454,54	598,24	87264,65	66827,59	20437,05	21190,92	66073,73	1,61	0,00
2021	205637,86	16464,03	109026,89	67022,31	42004,58	23804,97	85221,92	1,89	0,08
2022	221070,05	10159,35	111771,90	56958,30	54813,60	16766,20	95005,70	1,98	0,05
2023	228980,42	24378,60	120443,60	71701,71	48741,89	37059,67	83383,93	1,90	0,11
2024	271261,27	28510,08	162013,98	95680,94	66333,04	41601,92	120412,06	1,67	0,11

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. APAZOL TRANS S.R.L.

Tabelul A 12.6. Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul REMERO FIL S.A. (2020–2024)

An /indicator	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2024	410906,33	25577,17	220681,15	20764,97	199916,17	59014,18	66845,55	1,86	0,06
2023	319580,53	32214,90	197806,78	19663,46	178143,32	48475,60	92366,66	1,62	0,10
2022	334837,48	39318,59	192287,66	20008,93	172278,72	51604,46	98670,03	1,74	0,12
2021	336112,29	72920,98	194811,55	13748,61	181062,94	132405,64	62248,34	1,73	0,22
2020	112535,12	29611,57	107595,68	12783,86	94811,82	77786,62	23276,09	1,05	0,26

Sursa: elaborat de autor în baza REMERO FIL S.A.

Tabelul A12.7. Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul S.C. RMRO IND S.R.L. (2023–2024)

An /indicator	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2023	653416,25	502378,33	643754,75	41638,58	602116,17	502395,00	141359,75	1,02	0,77
2024	334094,24	194251,00	240152,66	27996,00	212156,66	194949,76	44282,79	1,39	0,58

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. RMRO IND S.R.L.

Tabelul A12.8. Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul S.C. CHIVARAN COM S.R.L. (2020–2024)

An /indicator	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2020	60517,87	-1777,31	85347,73	70399,58	14948,15	-6889,32	92237,05	0,71	-0,03
2021	88934,22	4654,13	71467,44	70836,29	631,14	-2132,94	73600,37	1,24	0,05
2022	104870,12	1367,74	60933,41	60448,76	484,66	645,06	60288,36	1,72	0,01
2023	113255,82	3262,04	54648,99	49763,61	4885,38	23245,89	31403,10	2,07	0,03
2024	144967,48	6384,17	36778,14	19940,18	16837,96	22009,95	14770,79	3,94	0,04

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. CHIVARAN COM S.R.L.

Tabelul A12. 9. Indicatori de eficiență economică și utilizare a resurselor umane în cadrul S.C. PIKANORE S.R.L. (2020–2024)

An /indicator	W	Ps	As	Ai	Ac	Cp	Ds	RotA	MARJA
2020	678050,19	133294,91	921064,40	277580,34	643484,06	403794,21	517576,89	0,74	0,20
2021	808910,49	58362,28	1044361,74	311317,30	733044,44	465437,63	579231,16	0,77	0,07
2022	1309124,11	355951,25	1490429,86	396301,05	1094128,82	755786,82	678897,50	0,88	0,27
2023	992317,98	96644,50	1283421,22	449220,86	834200,36	761736,88	521313,34	0,77	0,10
2024	738123,16	70054,16	995508,02	478108,86	517399,16	631474,05	364412,75	0,74	0,09

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. PIKANORE S.R.L.

Anexa 13. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în cadrul companiilor investigate

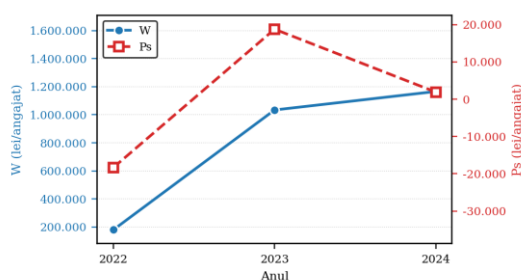


Fig. A 13.1. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania TERMO PLOIEȘTI S.R.L., lei/angajat

Sursa: elaborată de autor în baza TERMO PLOIEȘTI S.R.L.

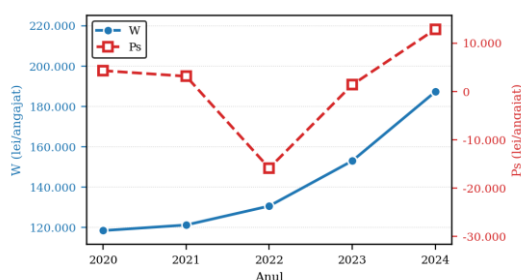


Fig. A 13.2. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania S.C. HIDRO PRAHOVA S.A., lei/angajat

Sursa: elaborată de autor în baza S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.

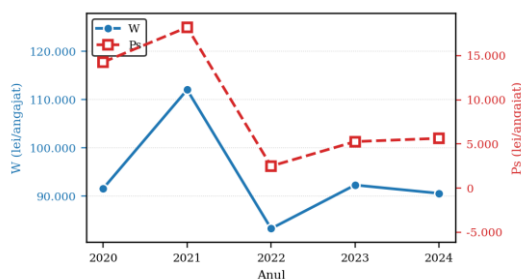


Fig. A 13.3. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L., lei/angajat

Sursa: elaborată de autor în baza S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L.

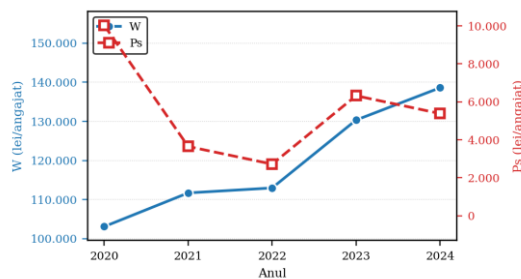


Fig. A 13.4. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania FALCK FIRE SERVICES S.R.L., lei/angajat

Sursa: elaborată de autor în baza FALCK FIRE SERVICES S.R.L.

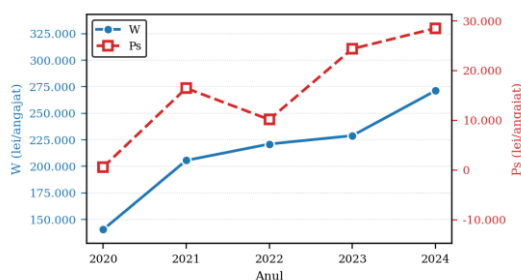


Fig. A 13.5. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania S.C. APAZOL TRANS S.R.L., lei/angajat

Sursa: elaborată de autor în baza S.C. APAZOL TRANS S.R.L

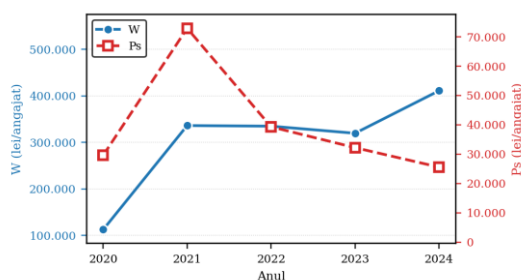


Fig. A 13.6. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania S.C. REMERO FIL S.A., lei/angajat

Sursa: elaborată de autor în baza S.C. REMERO FIL S.A

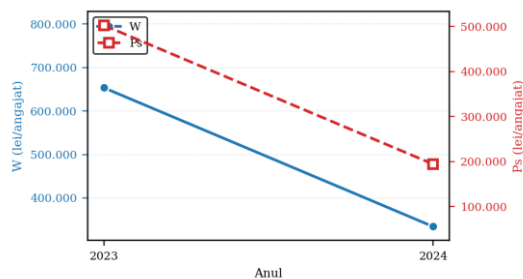


Fig. A 13.7. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania S.C. RMRO IND S.R.L., lei/angajat

Sursa: elaborată de autor în baza S.C. RMRO IND S.R.L.

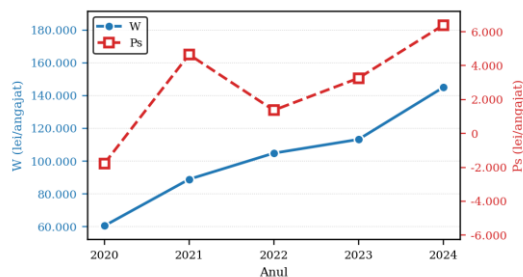


Fig. A 13.8. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania S.C. CHIVARAN COM S.R.L., lei/angajat

Sursa: elaborată de autor în baza S.C. CHIVARAN COM S.R.L.

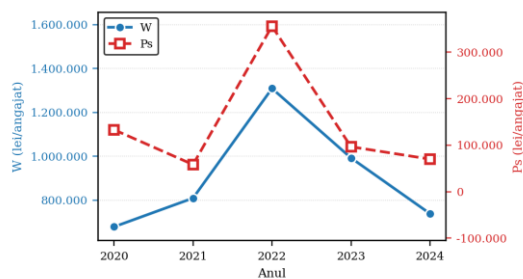


Fig. A 13.9. Dinamica productivității muncii și a profitului net pe salariat în compania S.C. PIKANORE S.R.L., lei/angajat

Sursa:elaborată de autor în baza S.C. PIKANORE S.R.L.

Anexa 14. Indicatorii economico-financiari utilizați pentru analiza comparativă a companiilor investigate

Indicator, unitatea de măsură	Compania	Valoarea medie
Productivitatea muncii, RON/angajat	S.C. APAZOL TRANS SRL	213480,83
	S. C. CHIVARAN COM S. R. L.	102509,10
	S.C. FALCK FIRE S.R.L	119350,88
	S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.	142133,89
	S.C. PIKANORE S.R.L.	905305,19
	S.C.REMERO FIL S.A.	302794,3
	S.C.RMRO IND SRL	493755,25
	S.C.TERMO PLOIESTI SRL	793519,87
	S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L	93968,47
Profit net per angajat, RON/angajat	S.C. APAZOL TRANS SRL	16022,06
	S. C. CHIVARAN COM S. R. L.	2778,16
	S.C. FALCK FIRE S.R.L	5621,11
	S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.	1185,62
	S.C. PIKANORE S.R.L.	142861,42
	S.C.REMERO FIL S.A.	39928,64
	RMRO IND SRL	348314,67
	S.C.TERMO PLOIESTI SRL	774,51
	S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L	9176,45
Grad de înzestrarea tehnico-materială a muncii, RON/angajat	S.C. APAZOL TRANS SRL	118104.2
	S. C. CHIVARAN COM S. R. L.	61835.14
	S.C. FALCK FIRE S.R.L	46562.46
	S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.	671.4308
	S.C. PIKANORE S.R.L.	1146957
	S.C.REMERO FIL S.A.	182636.6
	S.C. RMRO IND SRL	441953.7026
	S.C.TERMO PLOIESTI SRL	476857.8205
	S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L	52885.29
Capitaluri proprii per angajat, RON/angajat	S.C. APAZOL TRANS SRL	28084.74
	S. C. CHIVARAN COM S. R. L.	7375.727
	S.C. FALCK FIRE S.R.L	28248.4
	S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.	68318.6
	S.C. PIKANORE S.R.L.	603645.9
	S.C.REMERO FIL S.A.	28084.74
	S.C.RMRO IND SRL	348672.4
	S.C.TERMO PLOIESTI SRL	-55971.1
	S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L	47871.77
Datorii pe salariat, RON/angajat	S.C. APAZOL TRANS SRL	90019.47
	S. C. CHIVARAN COM S. R. L.	54459.93
	S.C. FALCK FIRE S.R.L	18363.15
	S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.	101950
	S.C. PIKANORE S.R.L.	532286.3
	S.C.REMERO FIL S.A.	68681.33
	S.C. RMRO IND SRL	92821.27
	S.C.TERMO PLOIESTI SRL	526197.5

Indicator, unitatea de măsură	Compania	Valoarea medie
	S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L	5130.747
Rotația activelor	S.C. APAZOL TRANS SRL	1,81
	S. C. CHIVARAN COM S. R. L.	1,94
	S.C. FALCK FIRE S.R.L	2,61
	S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.	0,12
	S.C. PIKANORE S.R.L.	0,78
	S.C.REMERO FIL S.A.	1,60
	S.C.RMRO IND SRL	1,20
	S.C.TERMO PLOIESTI SRL	1,48
	S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L	1,86
Marja profitului net	S.C. APAZOL TRANS SRL	0,07
	S. C. CHIVARAN COM S. R. L.	0,02
	S.C. FALCK FIRE S.R.L	0,05
	S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.	0
	S.C. PIKANORE S.R.L.	0,15
	S.C.REMERO FIL S.A.	0,15
	S.C.RMRO IND SRL	0,68
	S.C.TERMO PLOIESTI SRL	-0,03
	S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L	0,09

Sursa: elaborat de autor

Anexa 15. Constatări comparative privind indicatorii economico-financiari ai companiilor investigate

Indicator	Principalele constatări comparative
Productivitatea muncii	Indicatorul evidențiază diferențe considerabile între companii, determinate de specificul activității, gradul de tehnologizare și eficiența utilizării resurselor umane. Valorile ridicate sunt caracteristice organizațiilor cu procese tehnologice intensive și productivitate superioară, iar valorile reduse reflectă particularitățile unor activități cu un consum mai mare de resurse umane raportat la volumul producției sau al serviciilor realizate.
Profit net/angajat	Profitul net per angajat înregistrează variații importante între companii, evidențiind diferențe privind eficiența economică a utilizării resurselor umane. Valorile indicatorului sunt influențate atât de performanța financiară a organizației, cât și de specificul activității și structura costurilor.
Grad de înzestrarea tehnico-materială a muncii	Indicatorul evidențiază diferențe importante privind nivelul de înzestrare tehnico-materială a angajaților, determinate de gradul de capitalizare, specificul activității și intensitatea utilizării activelor în cadrul companiilor investigate.
Capitaluri proprii per angajat	Indicatorul înregistrează diferențe importante privind nivelul de capitalizare și autonomia financiară a companiilor investigate. Valorile ridicate reflectă o susținere mai mare a activității prin resurse proprii, în timp ce valorile reduse sau negative indică o dependență mai accentuată de finanțarea externă și un grad mai ridicat de vulnerabilitate financiară.
Datorii per angajat	Indicatorul evidențiază diferențe importante privind gradul de îndatorare al companiilor raportat la resursele umane. Valorile înregistrate sunt influențate de politica de finanțare, volumul investițiilor și structura capitalului, neputând fi interpretate izolat ca indicatori ai performanței organizaționale.
Rotația activelor	Indicatorul reflectă diferențe privind eficiența utilizării activelor în cadrul companiilor investigate. Valorile ridicate reflectă o capacitate mai bună de valorificare a activelor în generarea veniturilor, în timp ce valorile reduse sunt specifice, de regulă, activităților cu intensitate ridicată a capitalului și cicluri operaționale mai lungi.
Marja profitului net	Indicatorul evidențiază diferențe importante privind eficiența economică a companiilor investigate. Valorile ridicate reflectă o capacitate superioară de transformare a veniturilor în profit, în timp ce valorile reduse sau negative indică presiuni asupra rentabilității și necesitatea optimizării activității economice.

Sursa: elaborat de autor

Anexa 16. Structura companiilor investigate și reprezentativitatea eșantionului de cercetare

Nr d/o	Denumirea companiei	Domeniu	Nr.angajați (2024)	nr.chestionări	Ponderea, %
1.	TERMO PLOIEȘTI	Furnizarea de abur și aer condiționat	315	120	38,1
2.	REMERO FIL SA	Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat	40	30	75,0
3.	APAZOL TRANS SRL	Transporturi rutiere de mărfuri	51	50	98,0
4.	FALCK FIRE SERVICES SRL	Activități de luptă împotriva incendiilor și de prevenire a acestora	335	100	29,9
5.	HIDRO PRAHOVA S.A.	Captarea, tratarea și distribuția apei	694	150	21,6
6.	CHIVARAN COM SRL	Transporturi urbane, suburbane și metropolitane de calatori	96	50	52,1
7.	PIKANORE SRL	Alte lucrări speciale de construcții n.c.a.	63	30	47,6
8.	EUROTOTAL COMP SRL	Fabricarea pesticidelor și a altor produse agrochimice	249	160	64,3
9.	RMRO IND SRL	Instalarea mașinilor și echipamentelor industriale	29	25	86,2
	TOTAL		1872	715	38,2

Sursa: elaborat de autor

Anexa 17. Semnale ale unei angajări nepotrivite

Semnale	Descrierea
Competențe insuficiente	Angajatul întâmpină dificultăți în îndeplinirea unor sarcini care ar trebui să fie compatibile cu nivelul său de pregătire. Această discrepanță se reflectă fie printr-o nevoie excesivă de instruire suplimentară, fie prin livrarea constantă a unei performanțe sub standardele așteptate.
Lipsa inițiativei	Angajatul nepotrivit tinde să manifeste pasivitate, așteptând instrucțiuni în loc să acționeze proactiv pentru a-și îmbunătăți activitatea sau pentru a contribui eficient la obiectivele echipei.
Nepotrivire culturală	Persoana nu rezonază cu valorile, normele sau stilul de lucru al organizației, ceea ce generează un sentiment de izolare și dificultăți de integrare în colectiv.
Întârziere constantă	Se manifestă prin nerespectarea repetată a termenelor limită. Aceasta poate reflecta un indiciu al unei posibile disfuncționalități în raport cu cerințele postului și poate afecta negativ dinamica echipei și eficiența organizațională.
Atitudine negativă	O diminuare constantă a randamentului și a calității muncii poate fi un semnal concret că angajatul nu corespunde cerințelor funcției ocupate.
Conflicte recurente	O creștere a reclamațiilor din partea colegilor sau dificultăți evidente de colaborare sugerează o problemă de integrare și pot constitui un indicator al nepotrivirii în cadrul echipei.
Necesitatea unei supravegheri excesive	Dacă angajatul continuă să solicite asistență permanentă sau întâmpină dificultăți în a lucra autonom după perioada de acomodare, acest lucru poate reflecta o lipsă de adecvare la cerințele postului.
Scăderea productivității echipei	O scădere vizibilă a performanței sau a producției unei echipe la scurt timp după ce se alătură un nou membru ar putea sugera că noul angajat nu contribuie eficient.
Probleme de integritate	Descoperirea unor falsuri într-un CV sau observarea unui comportament lipsit de etică la locul de muncă indică deficiențe serioase de onestitate și profesionalism, care pot afecta în mod direct încrederea și coeziunea în cadrul organizației.
Absenteism frecvent	Întârzierile frecvente, pauzele prelungite pot sugera un nivel redus de angajament față de responsabilitățile profesionale.
Rezistență la feedback	Incapacitatea de a accepta critici constructive sau lipsa de dorință de adaptare pot fi un obstacol în creșterea personală și dezvoltarea echipei.
Lipsa de entuziasm	O aparentă lipsă de interes față de locul de muncă sau față de companie poate sugera că angajatul nu intenționează să rămână pe termen lung.

Sursa: elaborat de autor în baza [Pursell, 2024](#), [TESTGORILLA STAFF, 2024](#)

**Anexa 18. Impactul insuficienței instruirii angajaților asupra angajatului și organizației
în contextul abordării duale a riscurilor de personal**

Pericole	Impactul pentru angajat	Impactul pentru organizație
scăderea performanței și productivității angajaților	diminuarea încrederii în propriile competențe; stres profesional; sentimentul de inadecvare; reducerea satisfacției în muncă.	angajații neinstruiți lucrează mai încet, fac mai multe erori și consumă mai multe resurse.
medii de lucru nesigure	creșterea riscului de accidente și îmbolnăviri profesionale; insecuritate la locul de muncă; afectarea stării de bine.	angajații neinstruiți nu cunosc procedurile corecte de lucru, regulile de securitate sau modul adecvat de utilizare a echipamentelor, ceea ce duce la o creștere a accidentelor de muncă, costuri suplimentare, scăderea moralului personalului și o creștere a absenteismului personalului.
angajați nemulțumiți	scăderea motivației; reducerea implicării; diminuarea satisfacției profesionale; afectarea stimei de sine.	angajații neformați adecvat sunt susceptibili de a experimenta performanțe slabe la locul de muncă și niveluri crescute de stres legat de muncă. Dacă angajații se simt nefericiți și subapreciați, șansele ca aceștia să caute în altă parte oportunități de progres și dezvoltare vor crește.
creșterea costurilor operaționale	limitarea oportunităților de dezvoltare profesională; presiune suplimentară asupra angajaților; suprasolicitare.	sunt determinate de necesitatea de a corecta greșelile, pierderile de materiale sau timpii morți, care implică cheltuieli suplimentare.
riscuri de conformitate	nesiguranță în îndeplinirea atribuțiilor; risc de sancțiuni disciplinare; stres profesional.	necunoașterea reglementărilor (de exemplu, în domeniul securității muncii, protecției datelor, normelor de calitate) poate atrage sancțiuni sau litigii, poate afecta reputația companiei.
reducerea calității produselor/serviciilor	diminuarea satisfacției profesionale; pierderea încrederii în propriile capacități; frustrări profesionale.	lipsa competențelor necesare afectează satisfacția clienților și reputația organizației
creșterea fluctuației de personal	intenție de părăsire a organizației; lipsa perspectivelor de dezvoltare; demotivare	angajații care nu beneficiază de instruire se simt nevalorizați și pot părăsi compania; costuri de recrutare.
pierderea avantajului competitiv	diminuarea oportunităților de dezvoltare și promovare profesională; stagnarea competențelor.	într-un mediu în continuă schimbare, lipsa de actualizare a competențelor duce la stagnare și dificultăți de adaptare la noile tehnologii sau modele de afaceri; reduce performanța companiei.
slăbirea culturii organizaționale	reducerea sentimentului de apartenență; diminuarea implicării; scăderea motivației intrinseci	instruirea este și un instrument de coeziune; fără ea, se pot crea discrepante de cunoștințe și conflicte interne, se intensifică rezistența la schimbare.

Sursa: dezvoltat după Scarlat, 2025

Anexa 19. Matricea de interdependență a riscurilor

Care sunt principalele tipuri de riscuri generate de resursele umane în organizația în care activați	Care sunt principalele tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul organizației în care activați?						Total
	Riscuri profesionale	Riscuri psihosociale	Riscuri de natură relațională	Riscuri organizaționale	Riscuri legate de lipsa de instruire	Riscuri financiare	
etice	88	85	12	83	85	6	88
de conformitate	7	6	1	7	7	2	7
de securitate	4	2	1	2	3	1	4
operaționale	2	1	0	1	1	1	2
de necompetență	85	81	28	83	83	7	85
de demotivare	608	601	181	593	601	11	608
de neadaptare la schimbare	593	589	173	581	587	7	593
de absenteism	9	9	1	9	9	0	9
de conflict intern	11	11	1	11	11	0	11
de fluctuație (turnover)	143	143	28	140	140	2	144
de angajare a unor persoane nepotrivite pentru roluri critice în organizație	591	589	146	580	584	8	592
Total	714	706	191	697	704	15	714

Sursa: elaborat de autor în baza cercetărilor

Anexa 20. Determinarea Profilului perceput al riscurilor generate de personal pentru companiile investigate

1. S.C. APAZOL TRANS SRL

Numărul de respondenți = 50 respondenți, Total opțiuni = 150, Răspunsuri exprimate = 148

Tabelul A 20.1. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S.C. APAZOL TRANS SRL

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	49	33,1
etice	3	2,0
de securitate	0	0
de conformitate	0	0
TOTAL	52	35,1
Riscuri de manifestare		
operaționale	0	0
necompetență	4	2,7
demotivare	37	25,0
neadaptare	37	25,0
absenteism	3	2,0
conflict	4	2,7
fluctuație	11	7,5
TOTAL	96	64,9

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. APAZOL TRANS SRL

2. S. C. CHIVARAN COM S. R. L.

Numărul de respondenți = 50 respondenți, Total opțiuni = 150, Răspunsuri exprimate = 150

Tabelul A 20.2. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S. C. CHIVARAN COM S. R. L.

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	48	32,0
etice	9	6,0
de securitate	0	0
de conformitate	0	0
TOTAL	57	38,0
Riscuri de manifestare		
operaționale	0	0
necompetență	4	2,7
demotivare	36	24,0
neadaptare	34	22,7
absenteism	0	0
conflict	2	1,3
fluctuație	17	11,3
TOTAL	93	62,0

Sursa: elaborat de autor în baza S. C. CHIVARAN COM S. R. L.

3. S.C. FALCK FIRE SERVICES S.R.L

Numărul de respondenți = 100 respondenți, Total opțiuni = 300, Răspunsuri exprimate = 300

Tabelul A 20.3. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S.C. FALCK FIRE SERVICES S.R.L

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	72	24,0
etice	13	4,3
de securitate	0	0
de conformitate	0	0
TOTAL	85	28,3
Riscuri de manifestare		
operaționale	0	0
necompetență	5	1,7
demotivare	89	29,7
neadaptare	96	32,0
absenteism	0	0
conflict	0	0
fluctuație	25	8,3
TOTAL	215	71,7

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. FALCK FIRE SERVICES S.R.L

4. S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.

Numărul de respondenți = 150 respondenți, Total opțiuni = 450, Răspunsuri exprimate = 450

Tabelul A 20.4. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	130	28,9
etice	10	2,2
de securitate	1	0,2
de conformitate	3	0,7
TOTAL	144	32,0
Riscuri de manifestare		
operaționale	0	0
necompetență	21	4,6
demotivare	136	30,2
neadaptare	130	28,9
absenteism	3	0,7
conflict	3	0,7
fluctuație	13	2,9
TOTAL	306	68,0

Sursa: elaborat de autor în baza S.C. HIDRO PRAHOVA S.A.

5. S.C. PIKANORE S.R.L.

Numărul de respondenți = 30 respondenți, Total opțiuni = 90, Răspunsuri exprimate = 90

Tabelul A 20.5. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S.C. PIKANORE S.R.L.

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	18	20,0
etice	11	12,2
de securitate	3	3,3
de conformitate	2	2,2
TOTAL	34	37,7
Riscuri de manifestare		
operaționale	2	2,2
necompetență	9	10,0
demotivare	22	24,5
neadaptare	19	21,1
absenteism	0	0
conflict	0	0
fluctuație	4	4,5
TOTAL	56	62,3
<i>Sursa: elaborat de autor în baza S.C. PIKANORE S.R.L.</i>		

6. S.C.REMERO FIL S.A.

Numărul de respondenți = 30 respondenți, Total opțiuni = 90, Răspunsuri exprimate = 90

Tabelul A 20.6. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S.C.REMERO FIL S.A.

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	28	31,1
etice	12	13,3
de securitate	0	0
de conformitate	0	0
TOTAL	40	44,4
Riscuri de manifestare		
operaționale	0	0
necompetență	0	0
demotivare	19	21,1
neadaptare	27	30,0
absenteism	0	0
conflict	0	0
fluctuație	4	4,5
TOTAL	50	55,6
<i>Sursa: elaborat de autor în baza S.C.REMERO FIL S.A.</i>		

7. S.C. RMRO IND SRL

Numărul de respondenți = 25 respondenți, Total opțiuni = 75, Răspunsuri exprimate = 75

Tabelul A 20.7. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S.C. RMRO IND SRL

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	25	33,3
etice	2	2,7
de securitate	0	0
de conformitate	2	2,7
TOTAL	29	38,7
Riscuri de manifestare		
operaționale	0	0
necompetență	3	4,0
demotivare	19	25,3
neadaptare	18	24,0
absenteism	1	1,3
conflict	1	1,3
fluctuație	4	5,4
TOTAL	46	61,3
<i>Sursa: elaborat de autor în baza S.C. RMRO IND SRL</i>		

8. S.C. TERMO PLOIESTI SRL

Numărul de respondenți = 120 respondenți, Total opțiuni = 360, Răspunsuri exprimate = 360

Tabelul A 20.8. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S.C. TERMO PLOIESTI SRL

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	104	28,9
etice	22	6,1
de securitate	0	0
de conformitate	0	0
TOTAL	126	35,0
Riscuri de manifestare		
operaționale	0	0
necompetență	15	4,2
demotivare	95	26,4
neadaptare	84	23,3
absenteism	1	0,3
conflict	0	0
fluctuație	39	10,8
TOTAL	234	65,0
<i>Sursa: elaborat de autor în baza S.C. TERMO PLOIESTI SRL</i>		

9. S.C.EUROTOTAL COMP SRL

Numărul de respondenți = 160 respondenți, Total opțiuni = 480, Răspunsuri exprimate = 480

Tabelul A 20.9. Profilul perceput al riscurilor generate de personal în cadrul S.C.EUROTOTAL COMP SRL

Risc	Frecvența	Ponderea, %
Riscuri de bază investigate		
angajare nepotrivită	119	24,8
etice	7	1,5
de securitate	0	0
de conformitate	0	0
TOTAL	126	26,3
Riscuri de manifestare		
operaționale	0	0
necompetență	23	4,8
demotivare	153	31,9
neadaptare	149	31,0
absenteism	1	0,2
conflict	1	0,2
fluctuație	27	5,6
TOTAL	354	73,7

Sursa: elaborat de autor în baza S.C.EUROTOTAL COMP SRL

Anexa 21. Statistici descriptive

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IMRARU	9	55.6	73.7	64.944	5.5667
productivitatea	9	93968.47	905305.19	351868.6422	310198.51762
profit	9	774.51	348314.67	62962.5033	116205.92311
rotatia	9	.12	2.61	1.4889	.72228
marja	9	-.03	.68	.1311	.21491
IEFP	9	51572.46	524083.31	207415.5728	186906.39077
IPEF	9	.06	1.33	.8100	.36285
IPO	9	-.80	1.34	.0000	.66391
Valid N (listwise)	9				

Anexa 22. Tabel sintetic al recomandărilor privind gestionarea riscurilor asociate resursei umane

Nivel	Recomandare	Obiectiv urmărit	Riscuri reduse	Instrumente recomandate	Rezultat estimat
<i>MICRO</i>	Asigurarea potrivirii rol–competențe prin procese corespunzătoare de selecție și evaluare	Reducerea necompetenței și a erorilor inițiale	Erori operaționale, conflicte, fluctuație de personal	Testare practică, interviuri comportamentale, evaluare competențe	Creșterea performanței și reducerea erorilor
	Implementarea programelor de formare și dezvoltare continuă	Creșterea adaptabilității angajaților, reducerea rezistenței la schimbare	Neadaptare la schimbare, necompetență	Traininguri, mentorat, instruire periodică	Îmbunătățirea competențelor și reducerea rezistenței la schimbare
	Monitorizarea stărilor individuale ale angajaților (stres, satisfacție, motivație)	Identificarea timpurie a riscurilor psihosociale	Burnout, absenteism, demotivare	Chestionare interne, interviuri, feedback individual	Creșterea stării de bine a angajaților și reducerea riscurilor psihosociale
	Dezvoltarea mecanismelor de feedback	Corectarea timpurie a comportamentelor de risc	Erori repetate, demotivare	Ședințe periodice	Îmbunătățirea comportamentului și performanței angajaților
	Promovarea echilibrului muncă–viață	Reducerea suprasolicitării	Burnout, fluctuație, absenteism	Program flexibil, wellbeing organizațional	Creșterea retenției și a satisfacției
<i>MEZO</i>	Îmbunătățirea comunicării în echipe	Reducerea conflictelor și ambiguității	Conflicte interne, neînțelegeri	Ședințe regulate, canale clare de comunicare	Creșterea colaborării și coeziunii
	Dezvoltarea competențelor manageriale ale liderilor de echipă	Creșterea eficienței coordonării	Management inefficient, demotivare	Training leadership, managementul conflictelor	Îmbunătățirea climatului de echipă
	Clarificarea rolurilor și responsabilităților	Reducerea tensiunilor și suprapunerilor	Conflicte, stres organizațional	Fișe de post clare, proceduri operaționale	Creșterea eficienței și responsabilității
	Promovarea colaborării și încrederii	Consolidarea relațiilor de echipă	Tensiuni și rezistență	Team-building, proiecte comune	Creșterea implicării și a performanței colective

Nivel	Recomandare	Obiectiv urmărit	Riscuri reduse	Instrumente recomandate	Rezultat estimat
	Implementarea mecanismelor de gestionare a conflictelor	Prevenirea apariției și extinderii certelor	Conflicte organizaționale	Mediere, proceduri interne de soluționare	Reducerea tensiunilor și stabilizarea echipelor
MACRO	Dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase	Reducerea vulnerabilităților	Comportamente neetice, rezistență	Cod etic, valori organizaționale, leadership participativ	Creșterea încrederii și responsabilității
	Optimizarea proceselor de management al resurselor umane	Creșterea eficienței proceselor interne	Erori de management, fluctuație	Digitalizarea resurselor umane, procese standardizate	Creșterea eficienței și controlului
	Implementarea managementului schimbării	Reducerea neadaptării și rezistenței	Blocaje operaționale, demotivare	Planuri de schimbare, comunicare, training	Adaptare mai rapidă la schimbare
	Dezvoltarea sistemelor de monitorizare a riscurilor de personal	Identificarea timpurie a vulnerabilităților	Riscuri operaționale și strategice	Indicatori ai resurselor umane, instrumente de monitorizare	Intervenții proactive și reducerea impactului
	Integrarea riscurilor de personal în managementul riscurilor organizaționale	Abordare integrată a riscurilor	Riscuri sistemice	Registre de risc, audituri de personal, implicarea personalului în managementul riscului	Creșterea rezilienței organizaționale

Sursa: elaborat de autor

Anexa 23. Plan de implementare a recomandărilor privind gestionarea riscurilor asociate resursei umane

Etapa	Obiectiv	Activități recomandate	Rezultate așteptate
<i>I. Identificarea riscurilor</i>	Identificarea principalelor vulnerabilități asociate resursei umane și evaluarea impactului acestora asupra organizației.	-analiza indicatorilor ce țin de resursa umană (absenteism, fluctuație, erori, conflicte); -aplicarea chestionarelor privind stresul, satisfacția și climatul organizațional; -identificarea cauzelor structurale și a stărilor organizaționale intermediare; -evaluarea impactului riscurilor asupra performanței organizaționale.	-identificarea principalelor riscuri de personal; - stabilirea priorităților de intervenție; - elaborarea profilului de risc organizațional
<i>II. Elaborarea planului de acțiuni</i>	Stabilirea măsurilor și mecanismelor de reducere a riscurilor identificate.	- definirea obiectivelor de reducere a riscurilor; -selectarea măsurilor preventive și corective; -stabilirea responsabilităților manageriale; -integrarea managementului riscurilor de personal în strategia organizației.	-plan de intervenție structurat; -responsabilități definite; -alocarea resurselor necesare.
<i>III. Implementarea măsurilor de control</i>	Aplicarea mecanismelor de prevenire și reducere a riscurilor.	-implementarea procedurilor standard de evaluare a riscurilor de personal; -dezvoltarea programelor de training; -introducerea mecanismelor de feedback; -implementarea managementului schimbării; -dezvoltarea sistemelor de monitorizare a indicatorilor privind resursele umane.	-reducerea riscurilor psihosociale și operaționale; -îmbunătățirea climatului organizațional; -creșterea adaptabilității și performanței.
<i>IV. Monitorizare și evaluare continuă</i>	Evaluarea eficienței măsurilor implementate și ajustarea acestora.	-monitorizarea periodică a indicatorilor de risc; -evaluarea performanței și satisfacției angajaților; -analiza incidentelor și a feedback-ului organizațional; -actualizarea politicilor și procedurilor de personal.	-îmbunătățirea continuă a sistemului; -reducerea impactului riscurilor; -dezvoltarea învățării organizaționale.
<i>V. Integrarea și consolidarea sistemului</i>	Transformarea managementului riscurilor de personal într-un proces organizațional permanent.	-integrarea riscurilor de personal în sistemul general de management al riscurilor; -dezvoltarea culturii organizaționale orientate spre prevenție; -utilizarea rezultatelor pentru fundamentarea deciziilor strategice; -consolidarea rolului funcției de personal în managementul organizației.	-creșterea rezilienței organizaționale; -reducerea vulnerabilităților; -îmbunătățirea performanței și sustenabilității organizației.

Sursa: elaborat de autor

Anexa 24. Acte de implementare



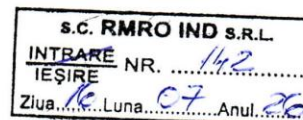
RMRO IND S.R.L.

Com. Brazi, sat Brazii de Sus, str. Trandafirilor, nr. 91, cam. 10, jud. Prahova

tel: 0722612696

Nr. inreg. Registrul Comertului: J2023001136293

Cod fiscal: RO48196921



ACT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de SCARLAT Constantin, în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației”, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezentul document se confirmă faptul că rezultatele cercetării științifice elaborate în cadrul tezei de doctorat cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației” au fost analizate și consideram ca vor fi implementate cu succes în activitatea SC RMRO IND S R L , fiind utilizate pentru perfecționarea procesului de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor generate de resursa umană.

În cadrul colaborării cu autorul cercetării sunt în curs de valorificare cu preponderență următoarele rezultate principale, adaptate optim cerințelor companiei:

- modelul sistemic cauzal al riscurilor de personal, elaborat în cadrul cercetării, care facilitează identificarea relațiilor de interdependență dintre factorii generatori ai riscurilor, manifestările acestora și efectele asupra activității organizației;
- analiza relațiilor cauză-efect dintre principalele riscuri generate de resursa umană, care permit evidențierea mecanismelor de propagare a riscurilor și identificarea factorilor cu impact major asupra funcționării organizației;
- rezultatele analizei sunt elemente importante pentru fundamentarea deciziilor manageriale privind prioritizarea măsurilor de prevenire și diminuare a riscurilor de personal, precum și pentru orientarea acțiunilor de dezvoltare a managementului resurselor umane;
- recomandări privind consolidarea proceselor de recrutare și selecție, dezvoltarea competențelor profesionale, creșterea nivelului de motivare a personalului și îmbunătățirea capacității organizației de adaptare la schimbare.

Considerăm că modelul și recomandările elaborate în cadrul cercetării constituie un instrument util pentru managementul organizației, contribuind la fundamentarea deciziilor manageriale, creșterea eficienței proceselor de management al resurselor umane și diminuarea impactului riscurilor generate de personal asupra performanței organizaționale.

DIRECTOR GENERAL,



ACT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de SCARLAT Constantin, în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației”, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezentul document se confirmă faptul că rezultatele cercetării științifice elaborate în cadrul tezei de doctorat cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației” au fost analizate și implementate parțial în activitatea S C APAZOL TRANS S R L , fiind utilizate pentru perfecționarea procesului de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor generate de resursa umană.

În cadrul colaborării cu autorul cercetării au fost valorificate următoarele rezultate:

- a fost aplicat modelul sistemic cauzal al riscurilor de personal, elaborat în cadrul cercetării, care a facilitat identificarea relațiilor de interdependență dintre factorii generatori ai riscurilor, manifestările acestora și efectele asupra activității organizației;
- a fost realizată analiza relațiilor cauză–efect dintre principalele riscuri generate de resursa umană, ceea ce a permis evidențierea mecanismelor de propagare a riscurilor și identificarea factorilor cu impact major asupra funcționării organizației;
- rezultatele analizei au fost utilizate pentru fundamentarea deciziilor manageriale privind prioritizarea măsurilor de prevenire și diminuare a riscurilor de personal, precum și pentru orientarea acțiunilor de dezvoltare a managementului resurselor umane;
- au fost formulate recomandări privind consolidarea proceselor de recrutare și selecție, dezvoltarea competențelor profesionale, creșterea nivelului de motivare a personalului și îmbunătățirea capacității organizației de adaptare la schimbare.

Considerăm că modelul și recomandările elaborate în cadrul cercetării constituie un instrument util pentru managementul organizației, contribuind la fundamentarea deciziilor manageriale, creșterea eficienței proceselor de management al resurselor umane și diminuarea impactului riscurilor generate de personal asupra performanței organizaționale.

APAZOL TRANS SRL
Prin reprezentant,
GELU TRAIAN CERNĂTESCU





ACT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de SCARLAT Constantin, în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației”, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezentul document se confirmă faptul că rezultatele cercetării științifice elaborate în cadrul tezei de doctorat cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației” au fost analizate și implementate parțial în activitatea S C CHIVAREAN COM S R L , fiind utilizate pentru perfecționarea procesului de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor generate de resursa umană.

În cadrul colaborării cu autorul cercetării au fost valorificate următoarele rezultate:

- a fost aplicat modelul sistemic cauzal al riscurilor de personal, elaborat în cadrul cercetării, care a facilitat identificarea relațiilor de interdependență dintre factorii generatori ai riscurilor, manifestările acestora și efectele asupra activității organizației;
- a fost realizată analiza relațiilor cauză–efect dintre principalele riscuri generate de resursa umană, ceea ce a permis evidențierea mecanismelor de propagare a riscurilor și identificarea factorilor cu impact major asupra funcționării organizației;
- rezultatele analizei au fost utilizate pentru fundamentarea deciziilor manageriale privind prioritizarea măsurilor de prevenire și diminuare a riscurilor de personal, precum și pentru orientarea acțiunilor de dezvoltare a managementului resurselor umane;
- au fost formulate recomandări privind consolidarea proceselor de recrutare și selecție, dezvoltarea competențelor profesionale, creșterea nivelului de motivare a personalului și îmbunătățirea capacității organizației de adaptare la schimbare.

Considerăm că modelul și recomandările elaborate în cadrul cercetării constituie un instrument util pentru managementul organizației, contribuind la fundamentarea deciziilor manageriale, creșterea eficienței proceselor de management al resurselor umane și diminuarea impactului riscurilor generate de personal asupra performanței organizaționale.

DIRECTOR GENERAL ,



SC PIKANORE SRL

Str. Piatra Craiului nr.13

NEGOIESTI - BRAZI

JUDETUL PRAHOVA

CUI RO16999400

Nr. Reg. Comerțului J29/2579/2004

email.office@pikanore.ro



NR 591 / 03.08.2026

CERTIFICAT

privind intenția de valorificare și implementare a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei cu titlu „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației”, elaborate de SCARLAT Constantin, în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice

Prin prezentul document, **S C PIKANORE S R L** confirmă că a analizat rezultatele și recomandările formulate în teza de doctorat cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației”, elaborată de Scarlat Constantin, apreciind relevanța și utilitatea practică a acestora pentru dezvoltarea și modernizarea proceselor de management al resurselor umane.

În urma evaluării concluziilor cercetării, compania își exprimă intenția de a valorifica și implementa gradual o serie de recomandări și instrumente manageriale propuse în teză, în vederea consolidării capacității organizației de adaptare la schimbările mediului intern și extern, precum și pentru creșterea stabilității și implicării resursei umane.

În acest context, compania intenționează să inițieze următoarele direcții de acțiune:

- dezvoltarea și diversificarea mecanismelor de motivare a personalului, prin promovarea unor politici de recunoaștere a performanței, dezvoltare profesională și implicare activă a angajaților în atingerea obiectivelor organizației;
- consolidarea politicilor de retenție a personalului, prin identificarea factorilor care influențează fluctuația resurselor umane și implementarea unor măsuri orientate spre fidelizarea și dezvoltarea capitalului uman;
- utilizarea recomandărilor formulate în cadrul cercetării pentru perfecționarea practicilor de management al resurselor umane și creșterea capacității organizației de a răspunde eficient provocărilor generate de schimbările mediului economic și social.

Compania consideră că valorificarea acestor direcții va contribui la dezvoltarea unui mediu organizațional flexibil și orientat spre învățare continuă, la creșterea nivelului de satisfacție și implicare a angajaților, precum și la consolidarea competitivității și performanței organizaționale pe termen lung.

Administrador,

Cristian ALEXANDRU



S.C. EUROTOTAL COMP S.R.L.

Str. Sf. Maria nr. 1, bl. 10A4, Sc. 1, Et. 5, ap. 33, Sector 1,
Bucuresti

J1994003590408; CUI RO 5324539



Ma. 11.11.2024 / 17.07.2024

ACT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de SCARLAT Constantin, în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației”, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezentul document se confirmă faptul că rezultatele cercetării științifice elaborate în cadrul tezei de doctorat cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației” au fost analizate și implementate parțial în activitatea S C EUROTOTAL S R L , fiind utilizate pentru perfecționarea procesului de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor generate de resursa umană.

În cadrul colaborării cu autorul cercetării au fost valorificate următoarele rezultate:

- a fost aplicat modelul sistemic cauzal al riscurilor de personal, elaborat în cadrul cercetării, care a facilitat identificarea relațiilor de interdependență dintre factorii generatori ai riscurilor, manifestările acestora și efectele asupra activității organizației;
- a fost realizată analiza relațiilor cauză-efect dintre principalele riscuri generate de resursa umană, ceea ce a permis evidențierea mecanismelor de propagare a riscurilor și identificarea factorilor cu impact major asupra funcționării organizației;
- rezultatele analizei au fost utilizate pentru fundamentarea deciziilor manageriale privind prioritizarea măsurilor de prevenire și diminuare a riscurilor de personal, precum și pentru orientarea acțiunilor de dezvoltare a managementului resurselor umane;
- au fost formulate recomandări privind consolidarea proceselor de recrutare și selecție, dezvoltarea competențelor profesionale, creșterea nivelului de motivare a personalului și îmbunătățirea capacității organizației de adaptare la schimbare.

Considerăm că modelul și recomandările elaborate în cadrul cercetării constituie un instrument util pentru managementul organizației, contribuind la fundamentarea deciziilor manageriale, creșterea eficienței proceselor de management al resurselor umane și diminuarea impactului riscurilor generate de personal asupra performanței organizaționale.

DIRECTOR GENERAL ,

Dr. Ing. MIHAELA TITA



ACT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de SCARLAT CONSTANTIN, în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației”, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezentul document se confirmă faptul că rezultatele cercetării științifice elaborate în cadrul tezei de doctorat cu tema „Resursele umane ca factor de risc al managementului organizației” au fost analizate și implementate parțial în activitatea S C TERMO PLOIESTI S . R. L. , fiind utilizate pentru perfecționarea procesului de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor generate de resursa umană.

În cadrul colaborării cu autorul cercetării au fost valorificate următoarele rezultate:

- a fost aplicat modelul sistemic cauzal al riscurilor de personal, elaborat în cadrul cercetării, care a facilitat identificarea relațiilor de interdependență dintre factorii generatori ai riscurilor, manifestările acestora și efectele asupra activității organizației;
- a fost realizată analiza relațiilor cauză–efect dintre principalele riscuri generate de resursa umană, ceea ce a permis evidențierea mecanismelor de propagare a riscurilor și identificarea factorilor cu impact major asupra funcționării organizației;
- rezultatele analizei au fost utilizate pentru fundamentarea deciziilor manageriale privind prioritizarea măsurilor de prevenire și diminuare a riscurilor de personal, precum și pentru orientarea acțiunilor de dezvoltare a managementului resurselor umane;
- au fost formulate recomandări privind consolidarea proceselor de recrutare și selecție, dezvoltarea competențelor profesionale, creșterea nivelului de motivare a personalului și îmbunătățirea capacității organizației de adaptare la schimbare.

Considerăm că modelul și recomandările elaborate în cadrul cercetării constituie un instrument util pentru managementul organizației, contribuind la fundamentarea deciziilor manageriale, creșterea eficienței proceselor de management al resurselor umane și diminuarea impactului riscurilor generate de personal asupra performanței organizaționale.

Director General

Bogdan –



DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII
la teza de doctor cu titlul *Resursele umane ca factor de risc al managementului*
organizației, autor SCARLAT Constantin

Prin prezenta declarăm pe propria răspundere personală că:

1. materialele prezentate în teza de doctor și rezumatele tezei sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice;
2. teza de doctor și rezumatele tezei, plasate pe site-ul ANACEC, coincid cu versiunea pe hârtie ce urmează să fie depuse la ANACEC împreună cu dosarul pentru confirmarea titlului științific.

În contextul celor expuse, conștientizăm că, în caz contrar, urmează să suportăm consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Pretendentul la titlul științific:

SCARLAT Constantin

Numele, prenumele



Semnătura

Conducător științific:

COTELNIC Ala

Numele, prenumele



Semnătura

14 august 2026

CV-UL AUTORULUI

	Curriculum Vitae	
INFORMAȚII PERSONALE		
	Scarlat Constantin Str. Vorniceii, nr. 1, bl. 83, sc. A, ap. 2, Ploiești, jud. Prahova, România 0723 289 608 scarlat.constantin73@gmail.com Naționalitate Română Data nașterii 05.04.1973	
EDUCAȚIE		
01.11.2018 - prezent	Doctorand ASEM <i>Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, R. Moldova</i> Economie și management în domeniul de activitate.	
30.11.2010 - 30.11.2012	Master - Eficiența energetică a instalațiilor din clădiri <i>Universitatea Tehnică de Construcții București</i> <i>Facultatea de Inginerie a Instalațiilor</i>	
30.11.2000 - 30.11.2005	Licență - Economist <i>Universitatea de Petrol și Gaze din Ploiești</i> <i>Facultatea de Științe Economice</i>	
30.11.1985 - 30.11.1989	Mecano-energetic <i>Liceul Industrial nr. 2 Energetic Ploiești, România</i>	
FORMARE PROFESIONALĂ		
01.03.2026 - 31.03.2026	Control intern managerial - procesul provocator care conduce entitatea publică spre performanță S.C. Arhisoft Control Management S.R.L., Ploiești, România	
26.03.2025 - 20.06.2025	Manager proiect S.C. Resum Consulting S.R.L., Ploiești, România Planificarea proiectelor, analiza PESTEL, stabilirea relațiilor de afaceri, managementul resurselor, costurilor, riscurilor și comunicării cu părțile interesate.	
01.06.2022 - 15.06.2022	Specialist în managementul deșeurilor S.C. Meda Training Center S.R.L., Ploiești, România Managementul activităților privind deșeurile, organizare, instruire, evaluare și raportare.	
21.06.2022 - 24.06.2022	Responsabil mediu S.C. Meda Consulting Center S.R.L., Ploiești, România Aplicarea legislației de mediu, monitorizarea factorilor de mediu, audit intern, documentații și raportări.	
11.07.2016 - 26.07.2016	Inspector în domeniul SSM S.C. HSEQ Consulting S.R.L., Ploiești, România Informarea lucrătorilor, prevenirea accidentelor de muncă și verificarea respectării cerințelor SSM.	
18.09.2017 - 01.10.2017	Inspector resurse umane S.C. Premium Teaching S.R.L., București, România Evidența personalului, registrul general de evidență a salariaților, salarizare și administrare bază de date.	
07.11.2011 - 24.11.2011	Inspector protecție civilă S.C. Sarmis-Columna Consult S.R.L., București, România Planificarea și coordonarea măsurilor de protecție civilă, documente specifice și monitorizare implementare.	

03.11.2008 - 21.11.2008	Cadru tehnic cu atribuții în domeniul PSI S.C. HSEQ Consulting S.R.L., Ploiești, România Planificarea activității de prevenire și stingere a incendiilor, instruire personal, documentații și intervenții SU.
05.08.2013 - 09.08.2013	Concepte moderne de transport a energiei Universitatea Politehnica București, România Concepte moderne de transport al energiei termice.
EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ	
01.11.2022 - prezent	Responsabil de mediu S.C. Termo Ploiești S.R.L., Ploiești, Prahova
01.06.2022 - 31.10.2022	Responsabil mediu S.C. Termoficare Prahova S.A.
01.02.2022 - 01.07.2022	Cadru tehnic PSI / Inspector prevenire S.C. Fire Falck Services S.R.L., Ploiești, România
30.09.2018 - 28.09.2020	Șef sistem hidrotehnic S.C. Exploatare Sistem Zonal Prahova S.A., Ploiești, România
22.12.2017 - 29.09.2018	Economist Administrația Națională Apele Române, București, România
22.11.2017 - 21.12.2017	Șef serviciu gospodărire urbana și servicii publice Serviciul Public de Gospodărire Comunală Mizil, România
04.10.2016 - 04.12.2017	Director exploatare S.C. Hidro Prahova S.A., Prahova, România
	Adjunct exploatare rețea termoficare agent termic primar / Responsabil rețea primară S.C. Veolia Energie Prahova S.R.L. (fosta S.C. Dalkia Termo Prahova S.R.L.), Prahova, România
31.08.2011 - 28.02.2013	Șef serviciu situații de urgență S.C. Dalkia Termo Prahova S.R.L., Prahova, România
30.06.2008 - 28.02.2013	Șef stație de salvare - Decizie nr. 78/1.07.2008, funcție fără remunerare S.C. Dalkia Termo Prahova S.R.L., Prahova, România
24.08.2008 - 31.12.2014	Manager general - contract cu fracție de 2 ore S.C. S&M Consgrup Servicii S.R.L., Prahova, România
31.03.2004 - 30.06.2007	Mecanic motopompist / Servant pompier - Adjunct șef serviciu situații de urgență S.C. Dalkia Termo Prahova S.R.L. (reorganizare S.C. Termoelectrica S.A. Ploiești), Prahova, România
29.07.2002 - 29.04.2004	Operator termoficare agent primar S.C. Termoelectrica S.A. Ploiești, Prahova, România
30.09.1999 - 29.07.2002	Operator la instalațiile din centrale electrice S.C. Termoelectrica S.A. - Sucursala Electrocentrale Ploiești, Prahova, România
20.11.1991 - 30.09.1999	Operator la instalațiile din centrale electrice RENEL - Filiala Electrocentrale Ploiești, Prahova, România