

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

REZUMATUL TEZEI DE DOCTOR ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE

CHIȘINĂU, 2026

**Teza de doctorat a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale a Academiei de Studii
Economice din Moldova**

Conducător științific:

COTELNIC Ala, doctor habilitat, profesor universitar

Membrii Comisiei de îndrumare:

BÎRCĂ Alic, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar;

DOROGAIA Irina, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar;

SOLCAN Angela, doctor în științe economice, conferențiar universitar.

Comisia de susținere publică a tezei de doctor:

COVAȘ Lilia, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, ASEM -
președinte;

COTELNIC Ala, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, ASEM –
conducător științific;

BÎRCĂ Alic, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, ASEM – *membru-
referent, membru comisiei de îndrumare;*

SUSLENCO Alina, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea
de Stat „Alec Russo” din Bălți – *membru-referent;*

AGHEORGHIESEI Daniela-Tatiana, doctor habilitat în management, profesor universitar,
Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, România - *membru-referent;*

GHEORGHE Ileana Georgiana, doctor în științe economice, conferențiar universitar,
Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești, România - *membru-referent.*

Susținerea va avea loc la 19 octombrie 2026, ora 11:00, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, mun. Chișinău, str. G. Bănulescu – Bodoni, 61, Sala Senatului, etajul 3. Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web (<https://irek.ase.md/xmlui/>) și pe pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

Rezumatul a fost expediat 19 septembrie 2026

**Președinte al Comisiei
de susținere publică a tezei de
doctorat, conf. univ. dr. hab.**



COVAȘ Lilia

**Conducător științific:
prof. univ. dr. hab.**



COTELNIC Ala

Autor



SCARLAT Constantin

©Scarlat Constantin, 2026

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII.....	4
CONȚINUTUL TEZEI.....	9
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	26
BIBLIOGRAFIE	30
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	32
ADNOTARE	33
ANNOTATION	34

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei de cercetare. Succesul unei organizații este determinat de un ansamblu complex de factori care contribuie la menținerea și consolidarea poziției acesteia într-un mediu concurențial. Ierarhizarea importanței acestor factori este dificil de realizat, însă literatura de specialitate evidențiază rolul esențial al utilizării tehnicilor și instrumentelor de management orientate spre îmbunătățirea continuă a performanței, satisfacerea cerințelor clienților în condiții de profitabilitate, valorificarea resurselor umane și promovarea inovării. Dintre acești factori, resursa umană ocupă un loc central, reprezentând un determinant esențial al performanței și dezvoltării organizaționale. Gestionarea eficientă a factorului uman constituie atât o necesitate strategică, cât și o condiție indispensabilă pentru succesul organizației. Dimensiunea umană reprezintă o potențială sursă de vulnerabilitate, deoarece comportamentele, competențele, motivația și deciziile personalului pot afecta rezultatele unor activități sau proiecte riguros planificate și administrate, în lipsa unei gestionări corespunzătoare.

Competiția pentru atragerea și retenția specialiștilor bine pregătiți s-a intensificat, devenind o caracteristică a pieței muncii. Situația este agravată de astfel de tendințe negative, precum dezechilibru cronic pe piața muncii mondială, inclusiv cea din România și Republica Moldova, precum și de o scădere generală a ofertei de forță de muncă, datorită scăderii prognozate a numărului de persoane fizice în țară.

Relația dintre companie și angajații săi este însoțită de riscuri semnificative pentru ambele părți. Acestea sunt determinate, în principal, de incertitudinea asociată comportamentului uman, cunoscută drept factorul uman. Integrarea sistemului de management al riscurilor de personal în cadrul sistemului general de management al riscurilor companiei contribuie la identificarea, evaluarea și gestionarea eficientă a acestor riscuri.

În ciuda importanței recunoscute a riscurilor de personal, acestea nu se evidențiază adesea ca un tip separat de risc, ci sunt menționate indirect în alte categorii. Analiza literaturii de specialitate relevă o diversitate terminologică în definirea riscurilor de personal, reflectată prin utilizarea unor concepte precum „riscuri de personal”, „riscuri de gestionare a personalului”, „riscuri de gestionare a potențialului de muncă” și altele similare. Aceste tipuri de riscuri sunt clasificate după diferite criterii, deși nu există o descriere clară a relației acestor concepte. O identificare eficientă a riscurilor de personal implică analiza locului de apariție a acestora și evaluarea consecințelor posibile, facilitând astfel adoptarea unor măsuri de minimizare a impactului. Managementul riscurilor de personal reprezintă un domeniu aflat într-o etapă relativ recentă de dezvoltare în cadrul managementului riscurilor organizaționale. 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 reflectă un interes științific în creștere, însă caracterizat, în continuare, de o anumită fragmentare conceptuală și metodologică. În literatura de specialitate, problematica riscurilor organizaționale a fost analizată preponderent din perspectiva riscurilor financiare, operaționale, strategice sau tehnologice, în timp ce dimensiunea umană a riscului a fost, pentru o perioadă îndelungată, tratată secundar sau implicit. În ultimele decenii, odată cu consolidarea domeniilor precum managementul resurselor umane, comportamentul organizațional și managementul riscului, a început însă să se contureze o

preocupare mai accentuată pentru rolul factorului uman în generarea și amplificarea riscurilor organizaționale.

Cercetările din domeniu susțin că gestionarea riscurilor aferente resurselor umane poate fi realizată prin abordări care promovează calitatea vieții la locul de muncă și bunăstarea angajaților, contribuind la creșterea performanței organizaționale (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). Cercetările existente evidențiază existența unor riscuri insuficient explorate până în prezent (Dufour, Teneau, Moulin, 2015; M. Levine și D. Hoffman, 2000), în special sub aspectul rolului 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 un 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. (Negru, 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 complexă privind clasificarea riscurilor de personal este prezentată de un colectiv de autori (Bencheikh et al., 2019), care ia în considerare cauzele generatoare ale riscurilor, impactul acestora asupra întreprinderii și strategiile utilizate pentru gestionarea lor. 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 parte semnificativă a literaturii de specialitate examinează fenomene asociate resurselor umane care, chiar dacă nu sunt încadrate explicit în categoria riscurilor, pot fi interpretate prin prisma riscurilor generate de personal. 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).

Evaluarea critică a literaturii de specialitate relevă o abordare fragmentată a problematicii riscurilor asociate resurselor umane, majoritatea studiilor analizând aceste aspecte independent, fără integrarea lor într-un cadru conceptual unitar. Cercetările care explorează relația bidirecțională dintre organizație și resursa umană sunt limitate și evidențiază modul în care riscurile generate de mediul organizațional influențează angajații, afectând ulterior performanța și siguranța organizației. Această lacună indică necesitatea unor cercetări aprofundate care să integreze cele două perspective într-o abordare holistică.

Examinarea critică a literaturii evidențiază un nivel insuficient de dezvoltare a cercetărilor dedicate acestei teme. Contribuțiile existente, deși relevante din punct de vedere conceptual și aplicativ, sunt fragmentate și insuficient integrate. Abordarea resurselor umane ca factor de risc al managementului organizației într-o perspectivă unitară constituie o direcție de cercetare oportună, capabilă să susțină dezvoltarea cunoștințelor teoretice și a practicilor manageriale din domeniu.

Obiectul cercetării îl constituie managementul organizației în contextul riscurilor organizaționale, cu accent pe dimensiunea resurselor umane și rolul acestora în funcționarea și performanța organizațională.

Subiectul cercetării îl reprezintă analiza resurselor umane în calitate de factor generator și amplificator de risc, precum și a riscurilor la care este expus factorul uman în mediul organizațional, inclusiv mecanismele de manifestare, cauzele, interdependențele și impactul acestora asupra proceselor manageriale și asupra performanței organizației.

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;
- ✓ 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.

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 resursele umane conduce la o gestionare mai eficientă a riscurilor organizaționale și la îmbunătățirea performanței organizaționale.

Ipoteze specifice:

1. Riscurile generate de personal și riscurile care afectează resursele umane sunt interdependente, manifestând influențe reciproce în cadrul organizației;
2. 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;

3. Se presupune 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.

Noutatea științifică și originalitatea cercetării rezidă în abordarea integrată și sistemică a resurselor umane ca factor de risc în managementul organizației, prin depășirea perspectivelor tradiționale fragmentare existente în literatura de specialitate. 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, ci 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 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 și consolidarea cadrului conceptual al managementului organizațional și al managementului riscurilor prin integrarea dimensiunii umane într-o abordare sistemică și coerentă. Prin această perspectivă, sunt extinse abordările clasice ale managementului riscului, centrate predominant pe dimensiunile financiare, operaționale și strategice, prin recunoașterea resurselor umane ca factor distinct de risc organizațional. Contribuțiile cercetării vizează completarea teoriei managementului riscului prin evidențierea rolului complex și dinamic al factorului uman în apariția și manifestarea riscurilor organizaționale. Lucrarea contribuie la clarificarea conceptuală a noțiunii de „risc al personalului”, prin definirea, delimitarea și integrarea acesteia în sistemul riscurilor organizaționale. Un alt aport teoretic important îl constituie fundamentarea unei perspective duale asupra resurselor umane, în care acestea sunt analizate simultan ca sursă de risc și ca element expus riscurilor. Prin evidențierea interdependenței dintre aceste două dimensiuni, cercetarea contribuie la dezvoltarea unei viziuni integrate asupra comportamentului organizațional și a managementului resurselor umane. Semnificația teoretică este completată și de elaborarea unui model conceptual unitar al riscurilor de personal, care contribuie la sistematizarea cunoștințelor existente și creează premisele pentru dezvoltări ulterioare în domeniu. Necesitatea unei abordări interdisciplinare, aflate la intersecția managementului resurselor umane, managementului riscurilor și comportamentului organizațional, este susținută de rezultatele cercetării. O asemenea abordare contribuie la

dezvoltarea cadrului teoretic al acestor domenii și facilitează explorarea unor noi direcții de cercetare.

Valoarea aplicativă a rezultatelor cercetării este determinată de posibilitatea utilizării rezultatelor obținute în practica managerială, în vederea îmbunătățirii proceselor de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor asociate resurselor umane. Prin abordarea integrată a riscurilor de personal, cercetarea oferă instrumente conceptuale și metodologice utile pentru creșterea eficienței managementului organizațional. Rezultatele cercetării pot contribui la dezvoltarea unor politici și practici de management al resurselor umane orientate spre prevenirea riscurilor, prin îmbunătățirea condițiilor de muncă, reducerea factorilor de stres organizațional și creșterea nivelului de implicare și satisfacție al angajaților. Contribuțiile cercetării susțin includerea dimensiunii riscurilor de personal în arhitectura sistemelor de management al riscurilor organizaționale, facilitând formularea unor strategii integrate de prevenire și gestionare a acestora. Valorificarea rezultatelor cercetării poate sprijini organizațiile în dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare și control adaptate naturii și particularităților riscurilor generate de resursele umane.

Metodologia și metodele de cercetare. Metodologia cercetării este fundamentată pe o abordare complexă, interdisciplinară și integrată. Demersul științific combină metode de cercetare teoretice și empirice, cu scopul de a asigura o analiză riguroasă și o validare relevantă a rezultatelor obținute. Metodologia cercetării a inclus metode teoretice, precum: analiza și sinteza literaturii de specialitate, pentru fundamentarea cadrului conceptual și identificarea principalelor direcții de cercetare; metoda comparativă, pentru examinarea diferitelor abordări privind riscurile de personal; metoda inductivă și deductivă, pentru formularea ipotezelor și structurarea demersului științific; abstractizarea și generalizarea, în vederea conturării conceptului de „risc al personalului” și a elementelor sale definitorii. Metodele empirice au inclus: ancheta sociologică pe bază de chestionar, pentru identificarea percepției angajaților și managerilor asupra riscurilor de personal; observația științifică, pentru surprinderea comportamentelor organizaționale relevante. Pentru prelucrarea și interpretarea datelor au fost utilizate metode de analiză cantitativă și calitativă, precum analiza statistică descriptivă; corelația și analiza relațiilor dintre variabile; interpretarea calitativă a datelor obținute din sondaj. Cercetarea valorifică modelarea conceptuală, utilizată pentru elaborarea modelului integrat al riscurilor de personal, precum și abordarea sistemică, care permite evidențierea 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. Structura tezei de doctorat cuprinde introducerea, trei capitole, concluziile generale și recomandările. Lucrarea este completată de adnotări în limbile română și engleză, lista abrevierilor, bibliografie (193 surse) și anexe (24).

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.

CONȚINUTUL TEZEI

Capitolul 1 „ASPECTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI RISCURILOR DE PERSONAL” este dedicat analizei principalelor concepte ce țin de specificul tezei de doctorat. Capitolul începe prin analiza conceptului de risc, fiind urmărită în mod deosebit evoluția acestuia în științele economice și manageriale. În evoluția conceptuală a managementului riscului și a relației dintre risc și activitatea economică, un rol important revine primilor teoreticieni ai antreprenoriatului. Richard Cantillon este considerat unul dintre primii autori care a asociat explicit activitatea antreprenorială cu asumarea riscului, definind antreprenorul drept persoana care achiziționează resurse la prețuri cunoscute pentru a le valorifica ulterior la prețuri incerte, asumându-și riscul asociat veniturilor viitoare. Riscul reprezintă, în concepția sa, un element definitoriu al funcției antreprenoriale și al procesului decizional economic (Higgs, 1959). Jean-Baptiste Say dezvoltă ulterior 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. Perspectiva propusă de Cantillon și Say reflectă tranziția de la abordarea riscului ca factor exclusiv negativ, asociat pierderilor, la interpretarea acestuia ca o componentă inevitabilă a inițiativei antreprenoriale și a procesului de creare a valorii economice, contribuind la fundamentarea 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.

În acest capitol este analizată evoluția conceptului de risc prin evidențierea principalelor abordări existente în literatura de specialitate. Sunt prezentate perspectivele autorilor care consideră riscul un concept cu conotații exclusiv negative, asociindu-l cu termeni precum pierderi, amenințări sau costuri suplimentare (Kiseleva et al., 2018; Diaconu et al., 2017; Muntean et al., 2015; Elahi, 2013). Analiza include și abordările care depășesc perspectiva tradițională asupra riscului, evidențiind faptul că acesta poate reprezenta nu doar o sursă de efecte negative, ci și o oportunitate, atunci când este gestionat corespunzător. O altă categorie de autori definește riscul drept probabilitatea producerii unui eveniment care poate avea un impact asupra obiectivelor organizaționale (Burkholder et al., 2007). Această perspectivă este în concordanță cu definiția oferită de standardul *ISO 31000:2018 – Risk management — Guidelines*, potrivit căreia riscul reprezintă „efectul incertitudinii asupra obiectivelor” (ISO, 2018).

Este evidențiat rolul riscului în luarea deciziilor manageriale, relația termenului cu alți termeni, precum „incertitudine”, diferența între luarea deciziilor în condiții de risc și condiții de incertitudine, se argumentează necesitatea gestionării riscului pentru organizații în vederea reducerii pierderilor cauzate de incertitudine.

Sunt remarcate lucrările, care abordează așa - numitele „riscuri de afaceri contemporane” (Amankwah-Amoah et al., 2019), evidențiind unele tipuri de riscuri, asociate perioadei actuale. Autorii susțin, că astăzi întreprinderile se confruntă cu o serie de noi riscuri, inclusiv atacuri cibernetice și incidente; ritmuri accelerate a 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.

Sunt analizate mai multe clasificări ale riscului, existente în literatura științifică și s-a ajuns la concluzia, că niciuna dintre clasificările riscurilor organizaționale existente în literatura de specialitate nu poate fi considerată atotcuprinzătoare, fiecare reflectând doar anumite perspective și criterii de clasificare. Clasificările analizate reflectă dubla perspectivă asupra riscurilor de personal, evidențiind resursa umană ca posibil factor generator de risc pentru organizație și organizația ca sursă de risc pentru angajați, ceea ce subliniază caracterul reciproc și interdependent al relațiilor de risc organizaționale.

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. Rezultatele analizei literaturii de specialitate indică lipsa unui cadru teoretic și metodologic unitar pentru 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.

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 (Cioca, 2010). unele studii subliniază rolul gestionării riscurilor legate de resursele umane prin abordări orientate spre calitatea vieții la locul de muncă și spre 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. Există opinii, (SABPP, 2014, pag. 9) că un risc în domeniul resurselor umane este orice factor legat de oameni, cultură sau guvernare 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 Nevmerzhtskaya (Nevmerzhtskaya, 2021), riscurile asociate resurselor umane constituie o parte integrantă a riscurilor de muncă, având o semnificație economică mai extinsă decât riscurile de personal. Riscurile de muncă, autoarea le definește, ca fiind probabilitatea producerii unui eveniment, interconectat cu procesul de muncă și care are consecințe negative. Cercetările dedicate managementului riscului de resurse umane, ca domeniu distinct, rămân relativ limitate, majoritatea studiilor abordând această problemă prin prisma altor categorii de riscuri organizaționale.

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.

Conceptul de riscuri de personal, utilizat în cadrul cercetării, reflectă caracterul bidirecțional al relației dintre organizație și resursa umană, integrând atât riscurile care au ca obiect personalul organizației, cât și riscurile a căror origine se regăsește în comportamentele, competențele sau deciziile personalului. Ambele grupuri de riscuri, menționate mai sus, sunt complexe și afectează întreaga activitate a organizației. Am propus 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 evidențiază faptul că riscul de personal constituie un fenomen sistemic, ce 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. Conceptualizarea riscului de personal surprinde caracterul său complex, prin recunoașterea atât a efectelor negative, cât și a potențialului pozitiv asociat manifestării acestuia.

Abordarea numeroaselor clasificări ale riscurilor de personal a evidențiat existența mai multor aspecte insuficient clarificate privind conceptualizarea și sistematizarea acestora. Nu a fost identificată nicio clasificare care să surprindă dubla ipostază a resursei umane în cadrul organizației, respectiv cea de sursă generatoare de risc și, concomitent, de subiect expus riscurilor. Această constatare a constituit punctul de plecare pentru elaborarea propriei noastre viziuni asupra riscurilor de personal. Sinteza literaturii de specialitate a evidențiat existența unei terminologii extinse, neuniforme și dispersate, care generează dificultăți în delimitarea conceptuală și compararea diferitelor abordări. Considerăm că această diversitate terminologică este determinată de perspectivele diferite asupra conceptului de risc de personal, de variațiile privind conținutul acestuia, precum și de particularitățile traducerilor din alte limbi. Pornind de la caracterul complex al acestor riscuri, venim cu propunerea de a le numi *riscuri de personal (risc asociat cu personalul)* sau *riscuri de resursă umană*, așa cum am menționat mai sus. Aceste riscuri includ două categorii mari:

- *Riscurile 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 factori interni și externi, precum condițiile de muncă, relațiile din colectiv, securitatea și siguranța la locul de muncă, precum și de alți factori relevanți. *Resursa umană, în calitate de subiect al riscului, reprezintă situația în care angajații sunt expuși riscurilor generate de activitățile organizației, de mediul de lucru sau de factori externi, acestea putând produce efecte asupra sănătății, securității, performanței și bunăstării lor.*

- *Riscurile generate de personal*, includ acele riscuri pe care le provoacă (generează) 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. Importanța grupării propuse rezidă în contribuția acesteia la analiza complexă a riscurilor de personal. Conceptul de risc are un caracter dual, putând reflecta atât consecințele generate de acțiunile sau atitudinile angajatului, cât și efectele factorilor organizaționali asupra angajatului. 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. Diferențierea riscurilor de personal determină necesitatea unor măsuri specifice de gestionare. Riscurile generate de angajat implică adoptarea unor măsuri preventive și corective orientate spre comportament, competențe și alte particularități individuale, în timp ce riscurile asociate expunerii angajatului presupun implementarea unor politici organizaționale privind protecția, sănătatea și securitatea, echitatea și dezvoltarea profesională.

Gruparea propusă contribuie la fundamentarea unei abordări holistice a managementului resurselor umane, în care angajații sunt analizați atât prin prisma potențialului de generare a riscurilor, cât și ca resurse organizaționale ce necesită protecție și dezvoltare.

Caracterul dual al resurselor umane evidențiază limitele unei abordări bazate exclusiv pe clasificarea riscurilor de personal, aceasta nefiind suficientă pentru construirea unui sistem eficient de management al acestora. O analiză a cadrelor de risc asociate resurselor umane permite integrarea într-o perspectivă unitară a ambelor dimensiuni ale riscului: riscurile generate de personal și riscurile la care personalul este expus, oferind fundamentul conceptual și metodologic necesar gestionării acestora. Sinteza comparativă a modelelor analizate în teză, realizată în funcție de criteriile privind structura, descrierea, avantajele și limitele acestora, este prezentată în Tabelul 1.

Tabel 1. 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 personal 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 resursei umane.	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	1. Riscuri interne 2. Riscuri externe	- Intern: confidențialitate, etică, competențe digitale - Extern: reglementări,	Integrarea tehnologiei și digitalizării în managementul riscurilor	Foarte specific pentru digitalizare / IA; Nu acoperă complet

Model/ Cadru	Structură/ tipuri de risc	Descriere	Avantaje	Limite
Framework (2025)		acceptare socială, reputație.	de personal; Relevant pentru era IA.	factorii tradiționali ce țin de resursa umană.
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 resursa umană la reziliența organizației și planurile strategice; Include crize neașteptate.	Mai greu de operationalizat în companii mici; Necesită planuri complexe și resurse importante.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor studiate

Două cadre importante 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.

Pornind de la analiza critică a literaturii de specialitate, de la sinteza abordărilor existente și de la rezultatele cercetării, apreciem că definițiile actuale ale managementului riscurilor de personal nu reflectă pe deplin abordarea duală și sistemică fundamentată în prezenta teză.

Literatura de specialitate tratează, 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, fapt ce se reflectă și în managementul riscurilor de personal. 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, valorificând interdependența dintre factorul uman, procesele manageriale și performanța organizațională pentru reducerea vulnerabilităților și creșterea capacității organizației de adaptare și dezvoltare.*

Capitolul 2 „**ABORDAREA METODOLOGICĂ ȘI DEMERSUL ȘTIINȚIFIC AL CERCETĂRII PRIVIND RISCURILE DE PERSONAL**” conține fundamentarea cadrului metodologic al investigației și argumentarea traseului științific parcurs pentru realizarea cercetării doctorale. Structurarea riguroasă a etapelor de cercetare a asigurat coerența demersului investigativ și a creat premisele 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 (Fig.1.)

Acest model conceptual reflectă lanțul causal potrivit căruia resursa umană, în procesul realizării sarcinilor de muncă, este expusă unor riscuri organizaționale. Impactul acestora este influențat și atenuat de practicile de management al resurselor umane și de cultura organizațională,

care modelează starea, atitudinile și comportamentele angajaților. Manifestarea acestor factori poate determina apariția unor comportamente și decizii generatoare de riscuri pentru organizație.

Conform acestei abordări, resursele umane sunt analizate dintr-o dublă perspectivă: pe de o parte, ca subiect al riscurilor, fiind influențate de factorii organizaționali, iar pe de altă parte, ca sursă potențială de riscuri pentru organizație, prin comportamentele și acțiunile angajaților. Resursele umane dobândesc un rol strategic în cadrul proceselor de identificare, prevenire și gestionare a acestor riscuri, contribuind la consolidarea capacității organizaționale de răspuns. Modelul conceptual elaborat constituie fundamentul teoretic al cercetării și oferă un cadru integrator pentru investigarea relației dintre riscurile care afectează resursele umane, riscurile generate de acestea și performanța organizațională.

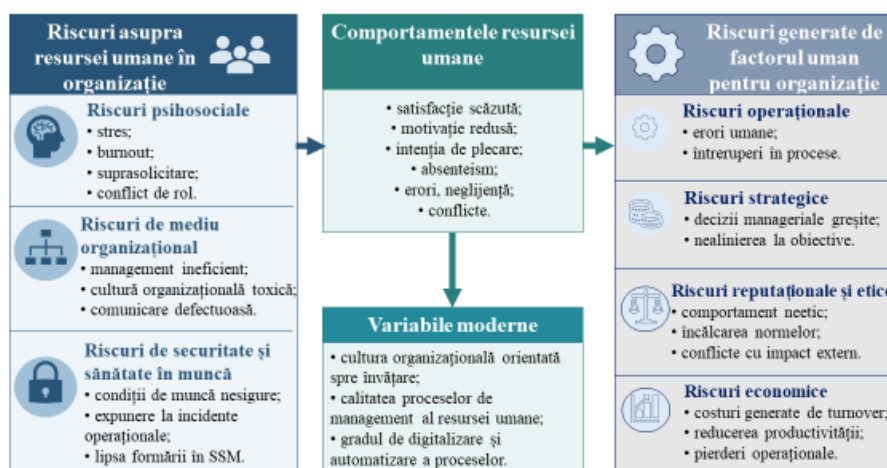


Fig.1. Model unitar al riscurilor asociate resursei umane

Sursa: elaborată de autor

Pentru validarea modelului conceptual unitar a fost selectată metoda sondajului sociologic, iar chestionarul a fost utilizat ca instrument principal de colectare a datelor primare. Eșantionul nu a fost aleatoriu, iar 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.

Selecția organizațiilor a inclus entități cu niveluri diferite de maturitate organizațională, evidențiate prin anul înființării, permițând 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.

Construcția eșantionului nu vizează asigurarea reprezentativității statistice pentru ansamblul organizațiilor, ci obținerea unei reprezentativități analitice, necesare testării modelului conceptual elaborat și evidențierii relațiilor dintre riscurile generate de resursele umane, riscurile la care este expus personalul și performanța organizațională în contexte organizaționale variate.

În completarea cercetării empirice, a fost prevăzută utilizarea analizei documentare interne și a analizei statistice a datelor secundare furnizate de companiile investigate sau disponibile pe site-uri de încredere. Această abordare a permis extinderea perspectivei de cercetare prin corelarea percepțiilor angajaților cu indicatori obiectivi privind performanța economico-financiară și eficiența utilizării resurselor umane. În acest scop, au fost selectați indicatori relevanți, grupați în trei categorii complementare: indicatori ai resurselor puse la dispoziția personalului, care reflectă baza materială și financiară a activității, 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. 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.

Capitolul 3 **„STUDIUL EMPIRIC AL RISCURILOR DE PERSONAL DIN PERSPECTIVA MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL”** prezintă aplicarea algoritmului demersului științific propus în Capitolul II și începe cu analiza percepției respondenților din companiile investigate privind riscurile de personal. În total au răspuns solicitărilor noastre de a completa chestionarul 715 respondenți din companiile investigate, ceea

ce reprezintă 38,2% din total angajați ai companiilor. Fiind rugați să identifice principalele trei 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. 2). Potrivit a 85% dintre respondenți, demotivarea angajaților reprezintă un risc major pentru organizații, având efecte negative asupra productivității, calității muncii și climatului organizațional.

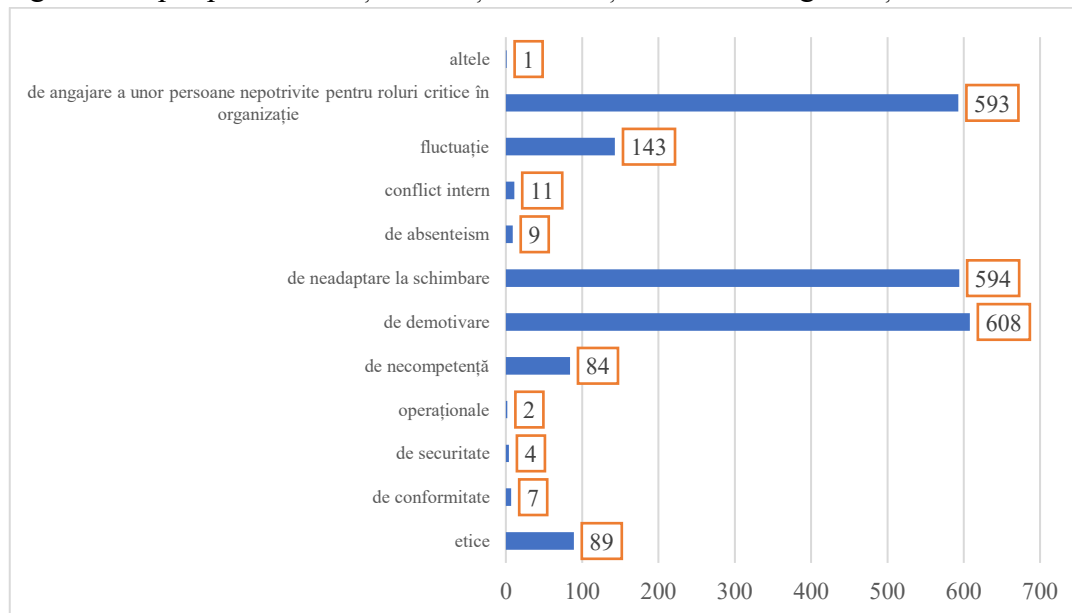


Fig. 2. Principalele tipuri de riscuri generate de resursele umane în organizația în care activează respondenții (bifați 3 variante potrivite)

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

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.

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. Manifestarea acestor riscuri poate fi asociată cu o pregătire profesională insuficientă pentru realizarea sarcinilor și responsabilităților aferente funcției, cu lipsa interesului sau a compatibilității personale față de domeniul de activitate, precum și cu existența unor valori și interese individuale nealiniate cerințelor profesionale ale postului. Un angajat nepotrivit poate distruge moralul echipei, poate elimina încrederea și poate reduce productivitatea din cauza ineficienței sau a erorilor frecvente.

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.

Analiza riscurilor generate de resursa umană a arătat că acestea pot afecta funcționarea, performanța și imaginea organizației. Cercetarea argumentează necesitatea abordării resursei umane prin prisma a două dimensiuni: ca sursă generatoare de risc și ca resursă expusă riscurilor organizaționale.

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):

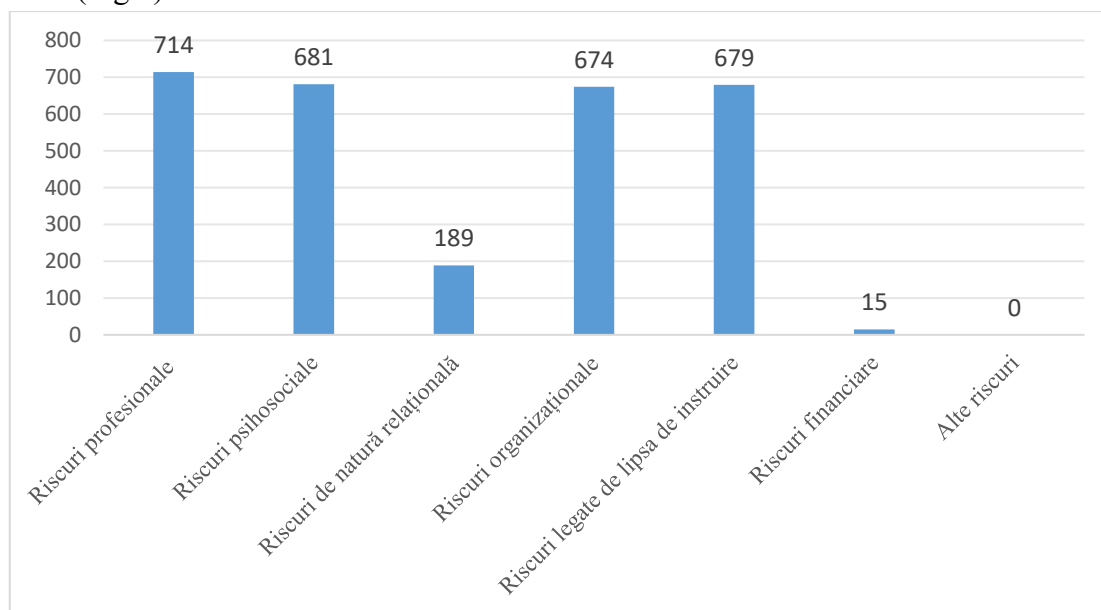


Fig. 3. Principalele tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul companiilor în opinia respondenților (numărul de răspunsuri)

Sursa: elaborată de autor în baza cercetării

Respondenții nu au fost limitați în a indica un număr anume de răspunsuri la această întrebare. Observăm, că cele mai multe răspunsuri au acumulat: riscurile profesionale - fiecare persoană a indicat acest răspuns (714 din 715 respondenți). Considerăm că diversitatea pericolelor existente la locul de muncă, incluse în noțiunea de risc profesional, a influențat în mod direct răspunsurile formulate de respondenți. Particularitățile specifice fiecărui loc de muncă determină existența unor forme variate de expunere la riscuri, indiferent de domeniul de activitate. Prin urmare, un mediu profesional complet lipsit de riscuri reprezintă o situație dificil de identificat, deoarece orice activitate ocupațională poate include factori potențiali de risc.

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. Acestea 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. 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. Un procent considerabil dintre respondenți (74,4%) au subliniat că stresul afectează negativ colaborarea și comunicarea eficientă în cadrul echipelor, elemente esențiale pentru desfășurarea în siguranță a activităților profesionale. O parte dintre participanți (20%) au menționat că angajații aflați sub presiune psihică tind să negligeze procedurile sau protocoalele stabilite, fapt care accelerează apariția greșelilor și compromite calitatea și siguranța muncii.

Riscurile legate de lipsa de instruire au fost menționate de 95% din angajații chestionați. Manifestarea acestui risc poate avea consecințe semnificative, deoarece ignorarea de către angajator a necesității instruirii adecvate a angajaților poate afecta performanța organizației, moralul echipei, rezultatele financiare și capacitatea companiei de a atrage și de a păstra personal calificat. 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.

Riscurile organizaționale, pe care le-au indicat 94,3% 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, iar impactul acestora asupra angajaților este multidimensional și poate avea consecințe grave.

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. Cunoașterea în sine nu este suficientă pentru asigurarea unei gestionări eficiente. Managementul companiei trebuie să elaboreze un sistem adaptiv, cuprinzător și eficient de gestionare a riscurilor la care este expus personalul. Una dintre principalele provocări strategice ale managerilor organizațiilor moderne constă în minimizarea amenințărilor asociate diferitelor procese de afaceri, generate direct de apariția riscurilor de personal. 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 au apreciat comunicarea acestora ca fiind „foarte bine”. Analiza riscurilor generate de personal în cadrul organizațiilor investigate (personalul în calitate de sursă de risc), precum și diagnosticul riscurilor profesionale și organizaționale (personalul în calitate de subiect al riscurilor) au fundamentat necesitatea investigării legăturilor sistemice dintre aceste două perspective ale resursei umane. Cercetarea propune o matrice de interdependență a riscurilor, care reflectă relațiile dintre riscurile generate de personal (cauze) și riscurile la care sunt expuși angajații (efecte).

Pe baza acestei matrice am construit harta interdependenței riscurilor de personal (Figura 4), care evidențiază relațiile sistemice dintre riscurile la care sunt expuși angajații și riscurile generate de comportamentele acestora în organizație. Rezultatele indică existența unor interdependențe puternice între demotivare și riscurile profesionale (608), psihosociale (601), cele legate de lipsa instruirii (601), organizaționale (593); neadaptarea la schimbare (593 răspunsuri) - valorile sunt apropiate de cele ale demotivării și sugerează o corelație structurală între aceste

riscuri. Această situație reflectă o dinamică organizațională caracterizată printr-o presiune ridicată a schimbării sau printr-un management ineficient al schimbării. Angajarea nepotrivită (592 de răspunsuri) este puternic corelată cu toate tipurile de risc, ceea ce evidențiază existența unor vulnerabilități structurale la nivelul recrutării și selecției, al definirii rolurilor și al managementului competențelor. Este un factor causal primar, deoarece generează necompetență, dificultăți de adaptare, scăderea motivației.

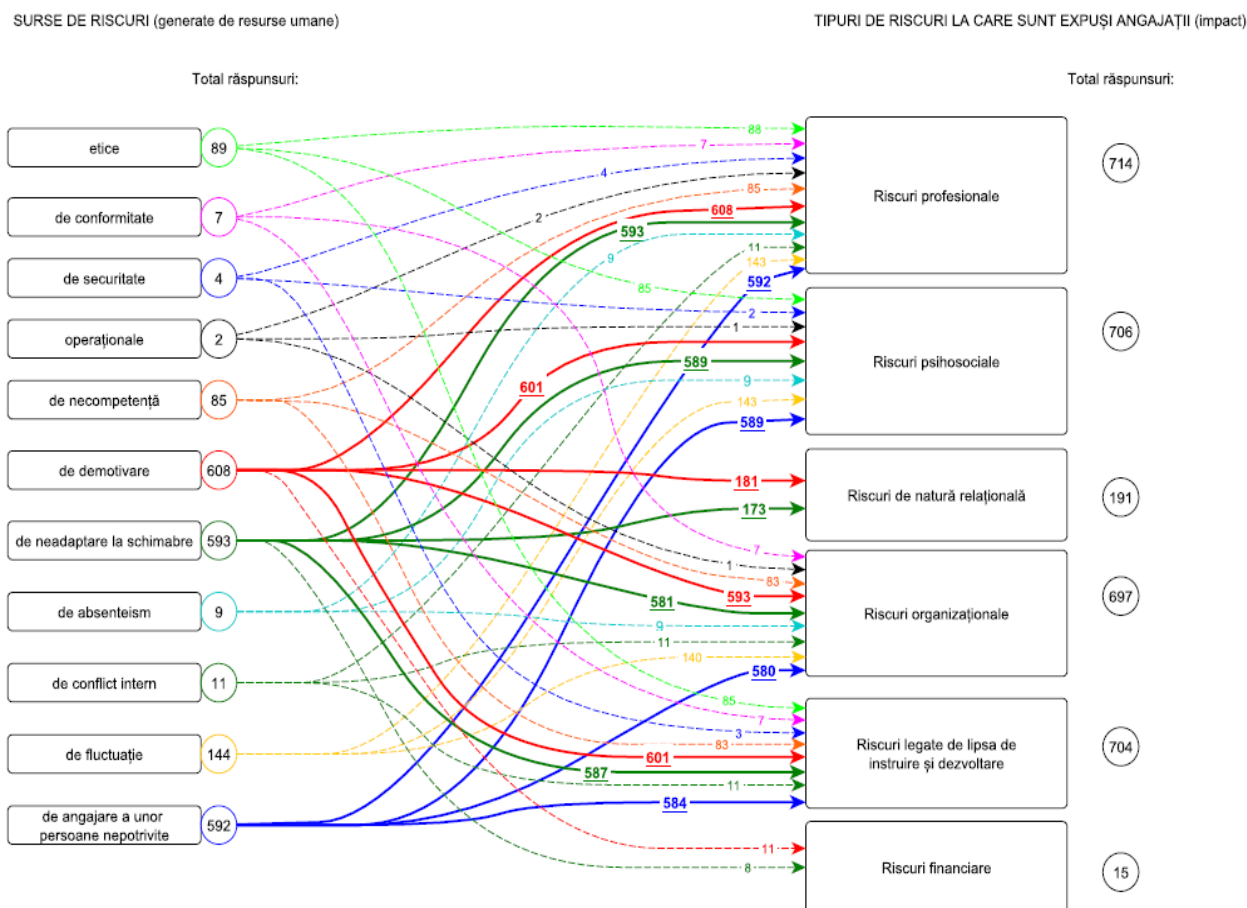


Fig. 4. Harta conceptuală a interdependenței riscurilor personalului

Sursa: elaborată de autor

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, a determinat elaborarea Modelului unitar relațional al riscurilor de personal în managementul organizațional (Fig.5) prin care s-ar putea de înțeles mai profund cum se influențează reciproc riscurile generate de personal și care este impactul lor asupra organizației.

Prin acest model s-a dorit să se evidențieze faptul că riscurile asociate resursei umane nu apar izolat, ci formează un sistem interdependent, dinamic. Modelul este structurat pe trei niveluri: cauze structurale, stări organizaționale intermediare și impacturi asupra organizației, completate de mecanisme de control care pot interveni asupra întregului sistem. 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. Anume acestea

inițiază lanțurile cauzale. Ele influențează direct apariția unor dezechilibre interne, și, indirect, afectează capacitatea organizației de adaptare și performanță.

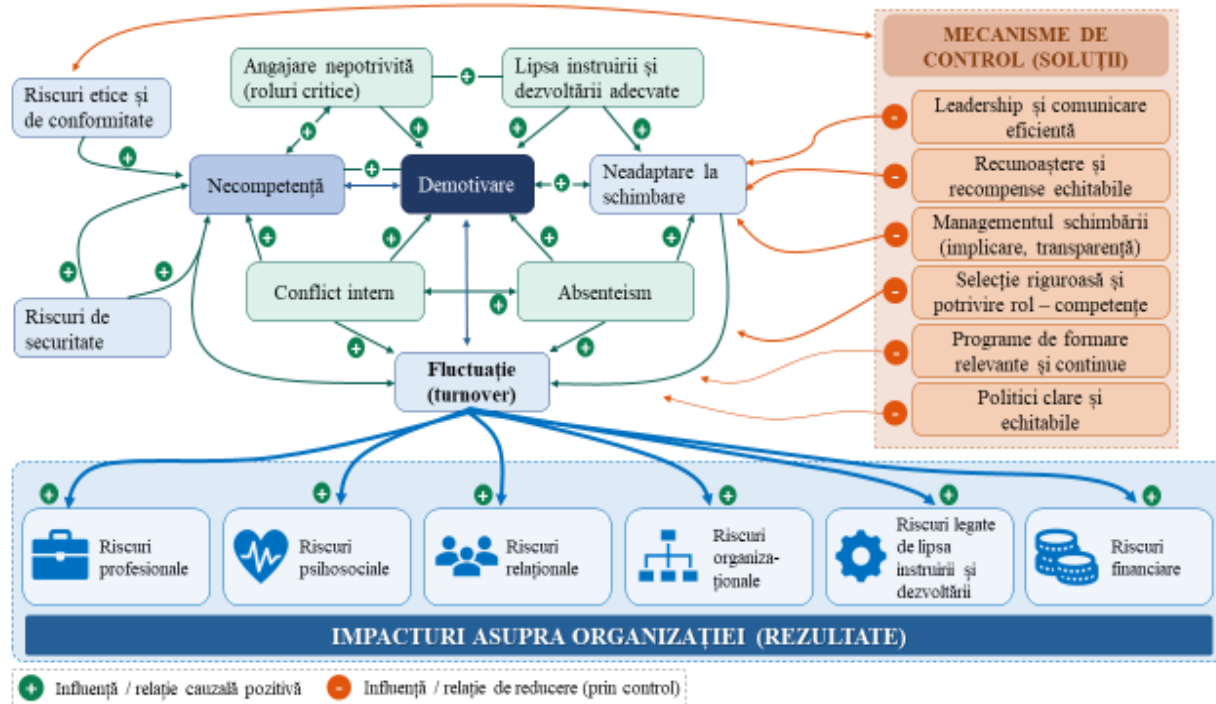


Fig.5. Model unitar relațional al riscurilor de personal în managementul organizațional

Sursa: elaborată de autor

Rezultatele obținute confirmă Ipoteza nr.1, potrivit căreia riscurile generate de personal și riscurile care afectează resursele umane sunt interdependente, exercitând influențe reciproce în cadrul organizației.

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. Conflictul intern și absenteismul se influențează reciproc, generând efecte cumulative. Fluctuația de personal reprezintă rezultatul convergenței acestor variabile și unul dintre punctele critice ale sistemului.

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.

Riscurile etice și de securitate, încadrate în categoria riscurilor generate de personal, au fost amplasate periferic, această poziționare fiind justificată prin faptul că influențează în special necompetența și, indirect, celelalte componente 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, recunoaștere și recompense echitabile, managementul schimbării, selecție riguroasă și potrivire rol–competențe, programe de formare relevante și continue, politici organizaționale clare și echitabile. Rezultatele obținute 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, precum și reglate prin mecanismele de control managerial.

Analiza literaturii de specialitate privind riscurile asociate resurselor umane a permis elaborarea unui model conceptual original al riscului de personal, fundamentat pe dubla perspectivă a resursei umane: ca subiect al riscului și ca sursă de risc (Fig. 1). Modelul a fost validat prin cercetarea empirică, rezultatele confirmând coerența sa conceptuală și relevanța relațiilor propuse între variabile. Cercetarea a evidențiat caracterul complex și dinamic al riscurilor de personal, demonstrând că acestea sunt influențate de mecanisme de interdependență și feedback, care depășesc relațiile liniare. Rezultatele obținute au evidențiat și unele limite ale modelului inițial, determinate de lipsa unei diferențieri explicite între nivelurile de analiză (individual, de echipă și organizațional), de neintegrarea influențelor mediului extern și de accentul predominant asupra efectelor negative ale comportamentului uman. Aceste constatări au fundamentat necesitatea dezvoltării unei versiuni extinse a modelului, care să integreze dimensiunea sistemică, perspectiva multinivel, factorii externi și atât manifestările negative, cât și potențialul pozitiv al resurselor umane, oferind astfel un cadru conceptual mai apropiat de realitatea organizațională (Fig. 6).

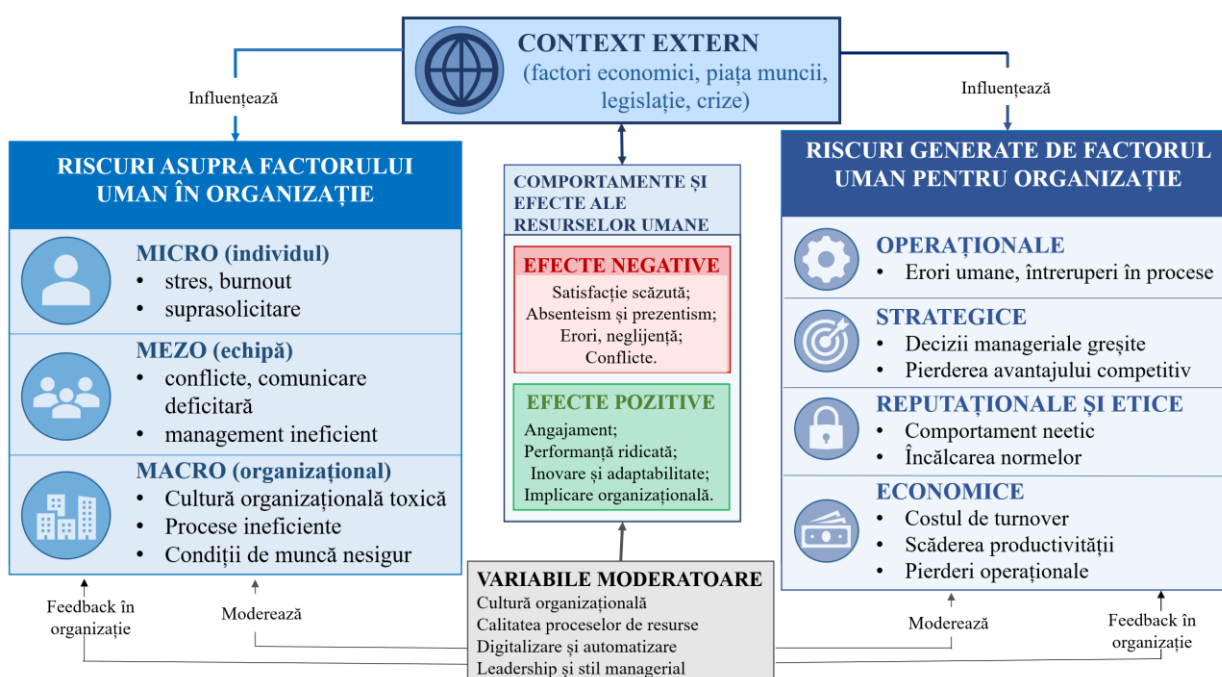


Fig. 6. Model unitar al riscurilor asociate resursei umane (versiune extinsă)

Sursa: elaborată de autor

Modelul unitar, în versiunea sa extinsă, propune o abordare sistemică și dinamică a riscurilor de personal, evidențiind interdependențele dintre factorii interni și externi, comportamentele angajaților și rezultatele organizaționale. Spre deosebire de modelul inițial, acesta descrie relații circulare și recursive, bazate pe mecanisme de feedback, prin care rezultatele organizaționale influențează riscurile și condițiile care le generează, reflectând astfel mai exact dinamica mediului organizațional.

Modelul integrează influențele mediului extern (factori economici, piața muncii, cadrul legislativ, situații de criză) și ale contextului intern (cultura organizațională, managementul resurselor umane, nivelul de digitalizare), considerate factori care pot genera, amplifica sau diminua riscurile de personal. Un element de noutate îl constituie structurarea modelului pe trei niveluri de analiză: micro (individual), mezzo (echipă) și macro (organizațional), ceea ce permite evidențierea mecanismelor specifice de manifestare a riscurilor și fundamentarea unor intervenții manageriale adaptate fiecărui nivel.

Modelul propus oferă o perspectivă echilibrată asupra comportamentului resursei umane, integrând atât efectele negative (stres, absenteism, erori, conflicte), cât și efectele pozitive (angajament, performanță, inovare și implicare organizațională). Riscurile generate pentru organizație sunt grupate în cinci categorii: operaționale, strategice, reputaționale, etice și economice, facilitând analiza impactului comportamentului angajaților asupra performanței organizaționale și prioritizarea măsurilor manageriale.

Relațiile dintre componente sunt reprezentate prin conexiuni de tip cauză–efect, mecanisme de reacție (feedback), relații de moderare și influențe reciproce, transformând modelul într-un sistem dinamic și autoreglator. Prin această abordare, modelul oferă un cadru conceptual unitar pentru înțelegerea modului în care riscurile de personal apar, evoluează și influențează performanța organizațională.

Pentru a cerceta relația între riscurile generate de personal și performanța organizațională și pentru a testa ipoteza nr.3, am elaborat pentru fiecare companie, mai întâi, profilul riscului, apoi, în baza acestuia am format un indice al manifestării riscurilor asociate resursei umane (IMRARU), care ne-a permis să cuantificăm nivelul de expunere al fiecărei organizații la riscurile asociate resurselor umane.

Pentru a elabora profilul riscurilor, am divizat toate riscurile de personal analizate, în funcție de importanță în două divizat aceste riscuri în două grupuri, pe care le-am numit: *riscuri de bază investigate (riscuri de bază)*. 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. *Riscurile de manifestare* 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).

Profilul reflectă nu doar existența riscurilor, ci și structura lor, precum și modul în care acestea se interconectează într-o organizație. Aceasta este în concordanță cu modelul sistemic elaborat și prezentat în Fig. 5 și considerăm, că oferă o bază solidă pentru legătura cu indicatorii economico-financiari.

Argumentele prezentate fundamentează următoarea definiție a profilului riscului de personal: configurația specifică a riscurilor generate de resursele umane dintr-o organizație, caracterizată 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.

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

Indicatorul sintetic al performanței organizaționale (IPO) a fost calculat în baza selectării celor mai relevanți pentru obiectivul cercetării indicatori analizați în capitolul II al tezei de doctorat: 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. Indicatorii analizați, potrivit modelului unitar propus, pot fi influențați direct sau indirect de manifestarea riscurilor generate de personal. Productivitatea muncii și profitul pe salariat exprimă eficiența capitalului uman, în timp ce rotația activelor și marja profitului net reflectă eficiența utilizării resurselor organizaționale și rezultatul economic final. Acești indicatori constituie baza pentru construirea unui indice sintetic, Indicele 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 corect organizația decât performanța unui singur an.

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

$$IPO = 0,35 * W' + 0,35 * Ps' + 0,15 * RotA' + 0,15 * Marja', \quad (1)$$

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. Structura ponderilor reflectă predominanța dimensiunii asociate eficienței capitalului uman, integrând concomitent și componenta economico-financiară generală.

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:

$$IEFP = \frac{W+Ps}{2}, \quad (2)$$

unde

W – valoarea medie a productivității muncii;

Ps – valoarea medie a profitului/angajat

Indicele performanței economico – financiare, calculat conform următoarei relații:

$$IPEF = \frac{RA+MP}{2}, \text{ unde} \quad (3)$$

RA – valoarea medie a rotației activelor;

MP – valoarea medie a marjei profitului

Prelucrările statistice au fost realizate cu ajutorul programului *IBM SPSS Statistics 20*, 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 utilizarea coeficientului de corelație Spearman. (ρ).

Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 2.

Tabelul 2. Sinteza rezultatelor analizei corelaționale dintre manifestarea riscurilor generate de personal și indicatorii sintetici ai performanței organizaționale

Relația analizată	ρ Spearman	p	Interpretare
IMRARU – IPO	0,450	0,224	Relație negativă moderată, ne semnificativă statistic
IMRARU – IEFP	0,550	0,125	Relație negativă moderat-ridică, ne semnificativă statistic
IMRARU - IPEF	0,183	0,637	Relație pozitivă foarte slabă, ne semnificativă statistic

Sursa: elaborat de autor

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 asociere 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. În condițiile unui eșantion format din nouă organizații, relațiile identificate nu ating pragul de semnificație statistică ($p > 0,05$), ceea ce ne permite să constatăm că *direcția relației identificate confirmă presupunerea teoretică potrivit căreia intensificarea riscurilor generate de personal este asociată cu diminuarea performanței organizaționale. Lipsa semnificației statistice impune însă interpretarea rezultatelor ca tendință empirică, ce necesită validare ulterioară pe un eșantion mai extins.*

Rezultatele analizei permit concluzionarea faptului că riscurile generate de personal nu exercită o influență directă asupra performanței economico-financiare generale. Ele influențează mai întâi eficiența utilizării resursei umane, iar aceasta, în timp, se reflectă și în performanța

organizațională, ceea ce confirmă mecanismul din modelul unitar, prezentat în Figura 5 și, totodată, sugerează următorul lanț causal (Fig. 7):

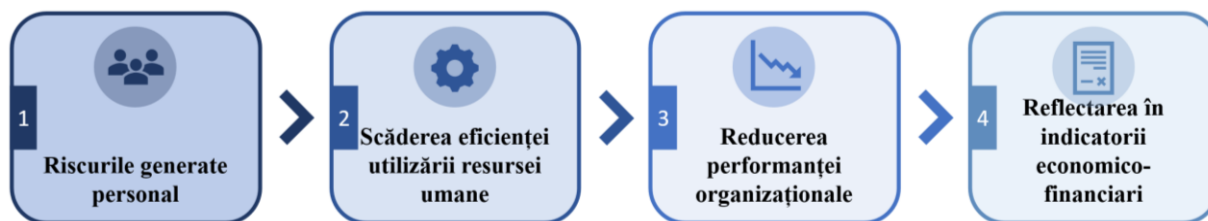


Fig.7. Influența riscurilor generate de personal asupra performanței organizaționale

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. 5). El explică de ce relația cu IEPF 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.*

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.

Sunt formulate recomandări pentru organizațiile investigate privind îmbunătățirea managementului riscurilor de personal, acestea fiind grupate în conformitate cu modelul sistemic propus:

1. *Intervenții asupra cauzelor structurale (prevenție primară).* Scopul acestora este de a reduce apariția necompetenței și a vulnerabilităților inițiale. Recomandările formulate pentru organizațiile investigate vizează: 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. Recomandările se referă la necesitatea evaluării periodice a nivelului de motivație și satisfacție a angajaților; 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.

4. *Utilizarea mecanismelor de control* 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 înaintate 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 feedback*. 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;

Prin integrarea rezultatelor obținute în cadrul cercetării se conturează un *algoritm metodologic unitar de evaluare și management al riscurilor de personal*, care îmbină identificarea și modelarea sistemică a riscurilor, construirea profilului de risc al organizației, cuantificarea manifestării riscurilor prin indicatori sintetici, evaluarea relației dintre riscurile generate de personal și performanța organizațională și fundamentarea recomandărilor manageriale, oferind astfel un instrument aplicabil în procesul decizional al organizațiilor.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.

În contextul fundamentării teoretice și metodologice a prezentei cercetări, analiza literaturii de specialitate și a practicilor manageriale a permis delimitarea a două direcții majore, esențiale pentru înțelegerea complexității temei abordate: resursele umane în calitate de factor generator de risc pentru organizație și riscurile la care este expus factorul uman în mediul organizațional. Formularea inițială a temei ar putea sugera o abordare unilaterală, centrată asupra personalului ca sursă de risc, însă, prezenta cercetare pornește de la premisa că în realitatea organizațională contemporană, resursa umană trebuie analizată într-o dublă ipostază: atât ca generator, cât și ca receptor al riscurilor. Aceste două dimensiuni nu sunt independente, ci profund intercorelate, fiecare influențându-o pe cealaltă în mod direct. Cercetarea propune o abordare unitară și bidirecțională a riscurilor de personal, depășind perspectivele tradiționale unilaterale. Această viziune contribuie la conturarea unui cadru conceptual mai cuprinzător și poate fi considerată, în anumite limite, o abordare inovatoare în domeniu, prin evidențierea interdependenței dintre cele două dimensiuni ale riscului asociat resurselor umane.

Concluziile ulterioare sunt formulate în concordanță cu obiectivele stabilite ale cercetării.

1. Analiza critică a perspectivelor savanților autohtoni și internaționali evidențiază faptul că noțiunea de risc nu are o definiție unitară, fiind abordată diferit în funcție de domeniu și de contextul de aplicare. Literatura de specialitate evidențiază un consens privind caracterul probabilistic al riscului și relația strânsă dintre acesta, incertitudine și impactul potențial asupra obiectivelor organizaționale. Riscul este definit ca o combinație între probabilitatea producerii unui eveniment și consecințele asociate acestuia, manifestându-se atât prin componente negative

(amenințări), cât și prin componente pozitive (oportunități). Această varietate de abordări arată că riscul trebuie privit într-un mod unitar, dar adaptabil, ținând cont de particularitățile organizației și de mediul în care aceasta își desfășoară activitatea.

2. Realizarea obiectivului doi: „Definirea și delimitarea conceptului de „risc al personalului” în context organizațional” a permis clarificarea conceptului de „risc al personalului”, prin delimitarea sa față de alte tipuri de riscuri organizaționale. A fost evidențiat caracterul dual al acestuia: angajații pot reprezenta atât surse de risc, cât și subiecți ai acestuia. Această delimitare contribuie la o înțelegere mai clară a rolului resurselor umane în cadrul managementului riscurilor și oferă o bază conceptuală pentru analiza și gestionarea eficientă a acestora. Cercetarea a permis delimitarea și definirea a două categorii principale de riscuri: riscul personalului în cadrul organizației (resursa umană ca subiect al riscului) și personalul ca factor de risc pentru organizație, fiind formulată o viziune proprie asupra conceptului de management al riscului de personal.

3. Realizarea obiectivului 3 a demonstrat că riscurile de personal sunt puternic influențate de modul în care este conceput și aplicat managementul organizațional. Analiza comparativă a principalelor cadre de management al riscurilor de personal (Paul și Mitlacher, Mercer Marsh Benefits, AIHR, Human-Centric Risk Management), precum și a reperelor consacrate (managementul strategic al resurselor umane, ISO 31000 și COSO ERM), evidențiază necesitatea integrării riscurilor de personal în sistemul general de management al riscurilor. Rezultatele cercetării confirmă că acestea nu pot fi gestionate izolat, ci printr-o abordare sistemică, în care resursa umană este tratată atât ca sursă de risc, cât și ca factor esențial în prevenirea și gestionarea acestuia. Rezultatele cercetării evidențiază rolul determinant al culturii organizaționale, leadershipului și practicilor de management al resurselor umane în diminuarea vulnerabilităților și consolidarea rezilienței organizaționale.

4. Obiectivul numărul 4 a fost realizat prin identificarea și clasificarea principalelor tipuri de riscuri asociate resurselor umane, atât din perspectiva angajaților ca sursă de risc, cât și ca subiecți ai acestuia. În baza investigației empirice, realizate în cadrul a nouă companii din România, au fost evidențiate riscuri de natură profesională, psihosocială, organizațională și relațională, precum și factori ca lipsa de competență, comunicarea deficitară, managementul inefficient sau neadaptarea la schimbare. Analiza a permis nu doar sistematizarea acestor riscuri, ci și identificarea cauzelor care le generează și le amplifică, demonstrând caracterul lor interdependent. Rezultatele obținute oferă o imagine clară asupra complexității riscurilor de personal și constituie o bază solidă pentru elaborarea unor măsuri eficiente de prevenire și gestionare în cadrul organizațiilor.

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 vizualizăm 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 integrată 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* (IEEF). 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.

Cercetarea realizată a permis formularea mai multor recomandări privind îmbunătățirea activității în domeniul analizat, adresate întreprinderilor investigate, prezentate în subcapitolul 3.4. Gradul de generalizare al rezultatelor obținute permite extinderea recomandărilor formulate către alte organizații, inclusiv din Republica Moldova.

Sunt prezentate recomandări suplimentare cu caracter general, aplicabile unui spectru mai larg de companii.

1. *Integrarea riscurilor de personal în sistemul general de management al riscurilor.* Organizațiile ar trebui să includă explicit riscurile asociate resursei umane în cadrul sistemului de management al riscurilor organizaționale, tratându-le la același nivel cu riscurile operaționale, financiare sau strategice. Acest lucru presupune includerea riscurilor de personal în registrele de risc, definirea responsabilităților clare pentru gestionarea acestora.

2. *Dezvoltarea și implementarea unor proceduri standardizate pentru identificarea și evaluarea riscurilor asociate resursei umane.* Aceste proceduri pot urma, în mare măsură, logica generală a managementului riscurilor aplicabilă altor categorii (operaționale, financiare sau strategice), fiind necesară adaptarea acestora la particularitățile resursei umane. Este necesar ca organizațiile să elaboreze metodologii clare care să includă:

- 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.

Importanța acestor proceduri derivă din faptul, 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. Caracterul particular al resursei umane, spre deosebire de alte tipuri de resurse, are o dimensiune comportamentală și psihologică pronunțată, fiind influențată de factori subiectivi, relaționali și contextuali.

3. *Integrarea acestor proceduri în sistemul general de management al riscurilor organizaționale*, astfel încât riscurile de personal să fie monitorizate și gestionate în corelație cu celelalte categorii de riscuri. O astfel de abordare contribuie la creșterea capacității organizației de a identifica din timp vulnerabilitățile generate de factorul uman și de a interveni eficient pentru reducerea impactului acestora.

4. *Implementarea mecanismelor de alertă timpurie bazate pe date cu referire la resursele umane*. Se recomandă dezvoltarea unor sisteme prin care organizația să poată identifica din timp semnale de risc generate de comportamentele angajaților (creșteri ale absenteismului, fluctuație ridicată, scăderea performanței.)

5. *Integrarea managementului schimbării în strategia de reducere a riscurilor*. Schimbările organizaționale trebuie tratate ca surse potențiale de risc de personal și gestionate în mod planificat.

6. *Alinierea politicilor de resurse umane cu strategia de management al riscurilor*. Politicile de recrutare, evaluare, recompensare și dezvoltare trebuie corelate cu obiectivele de reducere a riscurilor organizaționale.

Limitele cercetării. În pofida complexității și profunzimii studiului, 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. Nivelul diferit de cunoaștere și familiarizare cu categoriile de riscuri analizate poate influența modul de interpretare a întrebărilor și, implicit, răspunsurile formulate de participanți.

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. Limitările identificate conturează direcții pentru cercetări

viitoare, orientate spre aprofundarea și validarea rezultatelor obținute prin utilizarea unor eșantioane mai extinse și a unor surse de date complementare.

Direcții pentru cercetări viitoare.

Cercetarea prezintă anumite limite inerente demersului metodologic adoptat, care însă nu diminuează valoarea rezultatelor obținute, ci evidențiază oportunități de aprofundare și extindere a cercetării. Sunt evidențiate 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.

BIBLIOGRAFIE

1. AKSHAY (2025). Risk management frameworks: ISO 31000 vs. COSO ERM. Disponibil <https://community.trustcloud.ai/article/risk-management-frameworks-iso-31000-vs-coso-erm/> (accesat 26.12.2025)
2. AMANKWAH-AMOA, J, WANG,X. (2019). Opening Editorial: Contemporary Business Risks: An Overview and New Research Agenda. Journal of Business Research Volume 97, April 2019, Pages 208-211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.036>, disponibil <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319300402> (accesat 5.12.2025)
3. BURKHOLDER, N. C., GOLAS, S., & SHAPIRO, J. P. (2007). Ultimate performance: Measuring human resources at work. John Wiley & Sons. Wiley; 1 edition. ISBN-13: 978-0471741213, 288 p.
4. CANTILLON R. (1755). Essai sur la Nature du Commerce en General, edited with an English translation and other material by Henry Higgs, C.B. Reissued for The Royal Economic Society by Frank Cass and Co., LTD., London. 1959., disponibil <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/2017/08/Essai-sur-la-Nature-du-Commerce.pdf> (accesat 01.07.2026)
5. CIOCA L.I., MORARU R.I. (2010). Managementul riscurilor profesionale psihosociale, Sibiu, Ed. Universității „Lucian Blaga” . ISBN 978-973-739-924-3, 308 pag.
6. DIACONU A., AVRAM D. (2017). Aspecte generale privind riscul și incertitudinea în adoptarea deciziilor financiar – economice. Revista Română de Statistică - Supliment nr. 6 / 2017, disponibil https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2017/06/RRSS_06_2017_A02_RO.pdf (accesat 20.12.2019)
7. DUFOUR N., MOULIN M.P., TENEAU G.(2015). [L'erreur humaine: Modèles et représentations](#). Editions L'Harmattan, ISBN-13: 978-2343047133, 360 pag.
8. ELAHI, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. Foresight, Vol.15, nr.2 117-131 ISSN: 1463-6689.

9. ERRAND S., MINCHELA-GERGELY N.(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) Edition GERESO, Le Mans, 2016, ISBN: 978-2-35953-414-6, 208 pag.
10. FIELD,A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 5th Edition, SAGE Publications, ISBN: 9781526419514 , 1104 pag., disponibil <https://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>
11. HAIM P., BONNET D. (2016). Contours et contournements du risque psychosocial. Institut Psychanalyse & Management. ISBN: 978-2-9547820-3-4.
12. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines, disponibil <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (accesat 12.06.2025)
13. KISELEVA, I.A., KARMANOV, M. V., KOROTKOV,A.V., KUZNETSOV,V.I., GASPARIAN,M.S. (2018). Risk management in business: concept, types, evaluation criteria. Rev. Espacios, vol.39, ISSN 0798 1015, disponibil <https://www.revistaespacios.com/a18v39n27/a18v39n27p18.pdf>, accesat 5.12.2025
14. LEVINE, M., HOFFMAN, D. (2000). Enriching the universe of operational risk data getting started on risk profiling / Operational Risk // London, Infroma Business Publishing.
15. MALINOWSKI, J. (2025). Identification and assessment of personnel risk in SME – theoretical and research perspective. Optimum. Economic Studies nr.2 (120), DOI: 10.15290/oes.2025.02.120.14, pag.286. disponibil https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/18353/1/Optimum_2_2025_J_Malinowski_Identification_and_Assessment_of_Personnel_Risk_in_SME.pdf (accesat 05.10.2026)
16. MUNTEAN N., MUNTEAN Iu. (2015). Accepțiuni ale conceptului de risc în activitatea de antreprenoriat Chișinău: Revista Economica, nr.3(93, pag. 69-79. ISSN 1810-9136, disponibil https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2015_3.pdf (accesat 03.01.2019)
17. NEVMERZHITSKAYA, O. (2021). Integrated HR Risk Management System. SHS Web of Conferences 110, 02002 (2021), International Conference on Economics, Management and Technologies 2021 (ICEMT 2021 <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111002002>
18. PALLANT, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPS* (7th ed.). Publisher Routledge, 378 pag., ISBN: 9781000252521
19. SABPP (2014). HR RISK MANAGEMENT. Disponibil /<https://sabpp.co.za/wp-content/uploads/2024/12/july-2014.pdf> (accesat 22.12.2025)
20. SAY, J-B. (1855). A Treatise on Political Economy. ed. Clement C. Biddle, trans. C. R. Prinsep from the 4th ed. of the French, (Philadelphia: Lippincott, Grambo & Co., 1855. 4th-5th ed.). disponibil <https://oll.libertyfund.org/titles/biddle-a-treatise-on-political-economy> (accesat 02.07.2026)
21. UYSAL,G. (2012). The Effect of COSO Implications on Human Resource Management. Journal of Business and Economics, ISSN 2155-7950, USA January 2012, Volume 3, No. 1, pp. 712-717, <http://www.academicstar.us>

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

2. Articole în reviste științifice

2.2. în reviste din alte baze de date, acceptate de către ANACEC (cu indicarea bazei de date)

1. COTELNIC, Ala, **SCARLAT, Constantin**. Personnel as a source of organizational risk: an analysis of internal vulnerabilities generated by employees' behaviors and attitudes. În: Revista Economia contemporană, România. Volumul 10, Nr. 3/2025, pp.79- 91, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 - 4222 ,
http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_567fff61fb27b70f37d0e6701cb46bc2.pdf, indexată BDI: EconPapers (RePEC), CEEOL, ResearchBib, OAJI, IDEASS, SCIPPO (0,96 c.a.)

2. COTELNIC, Ala, **SCARLAT, Constantin**. Human resources between generating and assuming organizational risks. Ecoforum Journal, România, Vol. 15 No. 3 (2026): 2st Issue of 2026 0,96 c.a., ISSN 2344-2174. Indexat în BDI: [RePEc](#), [CEEOL](#), [EconBiz](#), [ZDB](#), [EZB](#), [JISC](#), [Scope](#), [SSRN](#), [BASE](#), [Europub](#), [Citefactor](#), [Sindexs](#), [ResearchBib](#), [Scispace](#), Disponibil: <https://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/3147>

2.3. În reviste din Registrul Național al revistelor de profil (cu indicarea categoriei)

3. **SCARLAT, Constantin**. Riscurile de personal în managementul organizației. Intellectus. 2019. Nr 1-2. Pag.95-99. ISSN 1857-0496 (0,45c.a.), categoria C., disponibil <https://agepi.gov.md/ro/intellectus/intellectus-1-2-2019>

4. COTELNIC, Ala, **SCARLAT, Constantin**. Provocări ale resursei umane și managementului resursei umane. Economica, nr. 3, 2020, p.7-20, (0,63 c.a.) categoria B, disponibil https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2020_3_r2.pdf.

5. **SCARLAT, Constantin**. Tipuri de riscuri la care sunt expuși angajații în cadrul organizațiilor moderne. Revista Vector european. 2025. Nr.2, pag. 141-148, ISSN 2345-1106, categoria B., <https://doi.org/10.52507/2345-1106.2025-2.22>, disponibil: https://usem.md/uploads/files/Activitate_Științifică_USEM/Vector/Vector_European_2025_2.p_df (0,85 c.a.)

3. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

3.3. în lucrările manifestărilor științifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate în Republica Moldova

6. **SCARLAT, Constantin**. Organizational climate approaches as a personnel risk factor. 2019, Simpozion științific internațional al tinerilor cercetători ediția a XVII-a, Chișinău, ASEM, aprilie 2019, pag. 124-127 (0,3 c.a.), disponibil https://ase.md/files/publicatii/epub/simp_04.19_articole.pdf

7. COTELNIC, Ala, **SCARLAT, Constantin**. Abordarea riscurilor asociate condițiilor de muncă ale angajaților. Culegere de articole științifice CONFERINȚĂ ȘTIINȚIFICĂ INTERNAȚIONALĂ "COMPETITIVITATE ȘI INOVARE ÎN ECONOMIA CUNOAȘTERII", ASEM, ediția EDIȚIA a XXII-a, 2020, pag. 69-76, (0,6 c.a.) disponibil https://ase.md/files/publicatii/epub/Conference_Proceedings_Articles-25-26-SEPTEMBER2020.pdf

8. **SCARLAT, Constantin**. Employee motivation and its role in improving the efficiency of the organization. În: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE "DEVELOPMENT THROUGH RESEARCH AND INNOVATION" IDSC-2024, Vth Edition, August 23, 2024, Chisinau, Republic of Moldova, pag. 137-144. (0,68 c.a.), DOI: <https://doi.org/10.53486/dri2024.14>, disponibil http://irek.ase.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3761/Culegerea%20IDSC%2023%20August%202024_p137-144.pdf?sequence=3&isAllowed=y

9. **SCARLAT, Constantin**. Managementul riscurilor de personal în contextul îmbunătățirii performanței organizaționale. În: CALITATEA: GÂNDEȘTE DIFERIT. Materialele Simpozionului științifico-practic dedicat Zilei Mondiale a Calității, ed. a XI-a, 13 noiembrie 2025, Chișinău, 2026, ISBN 978-9975-168-92-2 (PDF). DOI: <https://doi.org/10.53486/cgd2025.12> , pag. 95-103. (0,72 c.a.) , disponibil https://ase.md/files/publicatii/epub/Simpozion_Calitatea_2025.pdf

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 de pagini de text de bază, 19 figuri și 11 tabele.

Rezultatele cercetării sunt publicate în 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 resurselor umane ca factor de risc în managementul organizației, prin dezvoltarea unei abordări integrate care să evidențieze atât riscurile generate de personal, cât și riscurile la care este expus factorul uman, precum și impactul interdependenței acestora asupra performanței organizaționale.

Obiectivele cercetării: efectuarea unei analize critice a punctelor de vedere ale savanților autohtoni și străini cu privire la conceptul de risc; definirea și delimitarea conceptului de „risc al personalului” în context organizațional; analiza relației dintre riscurile de personal și managementul organizațional, prin raportare la principalele cadre și modele de management al riscului resurselor umane; identificarea și sistematizarea principalelor tipuri de riscuri generate de resursele umane, precum și a riscurilor la care este expus factorul uman în mediul organizațional și analiza cauzelor acestora în baza realizării unei investigații empirice; identificarea și modelarea sistemică a riscurilor de personal, prin evidențierea relațiilor de interdependență, a mecanismelor cauzale și a buclilor de feedback dintre riscurile generate de personal și riscurile la care este expusă resursa umană; elaborarea unui model sistemic integrat de gestionare a riscurilor asociate resurselor umane și fundamentarea unui cadru metodologic de evaluare și management al acestora la nivel organizațional; evaluarea relației dintre manifestarea riscurilor generate de personal și performanța organizațională, prin construirea unor indicatori sintetici ai riscurilor și performanței și aplicarea analizei corelaționale, în vederea fundamentării recomandărilor pentru managementul organizației.

Noutatea și originalitatea 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 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.

Problema științifică soluționată constă în insuficiența 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.

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. Rezultatele cercetării evidențiază necesitatea unei abordări interdisciplinare, situate la intersecția managementului resurselor umane, managementului riscurilor și comportamentului organizațional, cu implicații semnificative pentru consolidarea bazei teoretice a acestor domenii și pentru dezvoltarea 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.

SCARLAT CONSTANTIN

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

SPECIALITATEA 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate

REZUMATUL TEZEI DE DOCTOR ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE

Aprobat spre tipar: 16.09.2026

Formatul hârtiei 60x84^{1/16}

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Tiraj 20 ex.

Coli de tipar: 2,0.

Comanda nr. 59.

Serviciul Editorial-Poligrafic al Academiei de Studii Economice
din Moldova mun. Chișinău, MD-2005, str. Gr. Bănulescu-Bodoni, 61
tel.: 022 402 936