

## ANALIZA POTENȚIALULUI RESURSELOR UMANE AL ÎNTEPRINDERILOR DE CONSTRUCȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

A. Stratila

Universitatea Tehnică a Moldovei

Rezultatele activității oricărei întreprinderi în mod direct sunt legate de starea și nivelul de folosire a potențialului resurselor umane.

Potențialul resurselor umane reprezintă un set de caracteristici cantitative și calitative care determină posibilitatea angajaților de a desfășura activitatea de muncă. La așa fel de caracteristici se referă: vârstă, sănătatea, nivelul de profesionalism, capacitatea de creștere profesională, nivelul de educație continuă, etica muncii, cunoștințe, experiență, vechime în muncă, profesia, situația familială etc.

Conform savantului rus Maslov E., dezvoltarea potențialului resurselor umane ale unei întreprinderi drept urmare a implementării unor decizii manageriale reprezintă o condiție prealabilă (premisă) pentru obținerea rezultatului optim din activitatea de producție.

Pentru întreprinderile ramurii construcțiilor, care angajează un număr considerabil de lucrători ai economiei naționale, efectuarea analizei continue a potențialului resurselor umane cu scopul identificării rezervelor de creștere a acestui potențial, formării politicii de personal și elaborării măsurilor respective, capătă o actualitate deosebită.

Determinarea indicatorilor de evaluare a capacității lucrătorilor de a efectua pe deplin activitatea lor de muncă a fost efectuată prin structurarea elementelor componente ale potențialului resurselor umane în următoarele grupe:

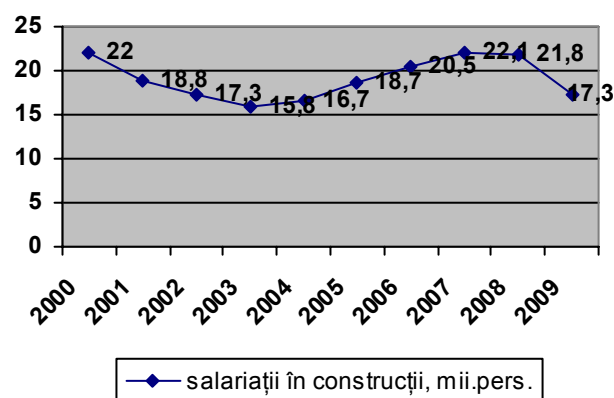
- indicatori, ce caracterizează componența cantitativă a resurselor umane;
- indicatori, ce caracterizează componența calitativă a resurselor umane;
- indicatorii mișcării resurselor umane;
- indicatorii eficienței utilizării resurselor umane.

Pentru a obține concluzii întemeiate perioada de analiză a fost luată de 10 ani (anii 2000-2009).

Unele rezultate ale analizei efectuate sunt prezentate în continuare.

Evaluarea cantitativă a resurselor umane a fost efectuată prin analiza numărului de angajați în construcții. În timpul boom-ului imobiliar (anii 2003-2007), când a crescut cererea la producția de construcții din partea populației, creșterea

numărului întreprinderilor de construcții a adus la creșterea numărului de angajați în construcții de la 15,8 mii persoane în anul 2003 până la 22,1 mii persoane în anul 2007 sau cu peste 40 % (figura. 1).



**Figura 1.** Numărul salariaților în construcții (la finele anului).

Sursa: sistematizat de autor în baza Anuarului statistic pentru anii 2001-2010.

Această perioadă de timp pentru ramura construcțiilor este caracterizată drept cea mai favorabilă. Creșterea semnificativă a cererii la producția de construcții a contribuit la sporirea volumului lucrărilor în antrepriză, dar în același timp a condus și la o insuficiență acută de forță de muncă. Afirmația dată este confirmată de mai multe opinii ale specialiștilor în domeniu. Potrivit opiniei șefului companiei de construcții "LPT - Construcții" Svetlana Dogotaru, în timpul boom-ului de construcții o problemă principală pentru ramura dată a fost deficitul catastrofal de personal [1].

Directorul Agenției Municipale „Ocuparea Forței de Muncă” Ala Șupac a remarcat faptul că, în perioada favorabilă pentru ramura construcțiilor a crescut interesul față de specialiștii cu studii speciale în construcții [1].

Pentru a caracteriza componența calitativă a resurselor umane, personalul întreprinderilor de construcții a fost analizat conform următoarelor criterii: sex, vârstă, nivel de educație, categorie de personal.

Reieșind din particularitățile specifice ale ramurii construcțiilor, și anume, din complexitatea executării lucrărilor de construcții-montaj, la întreprinderile de construcții predomină personalul

de sex masculin. Conform datelor prezentate în Anuarul Statistic al Republicii Moldova pentru perioada 2000-2009 femeile reprezentau aproximativ 15 % din numărul total al personalului angajat. Astfel, putem afirma ca ramura construcțiilor este o ramura care necesita preponderent bărbați.

Structura echilibrată a personalului după vârstă influențează pozitiv calitatea lucrărilor de construcții prin îmbinarea optimă a experienței lucrătorilor mai vârstnici cu cunoștințele contemporane ale lucrătorilor tineri.

În particular, pentru o astfel de categorie de personal precum sunt muncitorii, structura echilibrată după vârstă este foarte importantă. Adeseori lucrătorii tineri nu posedă abilități practice suficiente pentru efectuarea calitativă a lucrărilor de construcții. Aceste abilități sunt, de obicei, preluate de la lucrătorii mai vârstnici care posedă această experiență. De această părere este și directorul Agenției Municipale „Ocuparea Forței de Muncă” Ala Șupac care menționează că persoanele vârstnice au o experiență bogată profesională și de viață, atitudine responsabilă față de posturile ocupate, sunt mai disciplinați și sărguincioși [1].

În tabelul 1 este prezentată informația privind structura personalului întreprinderilor de construcții după vârstă.

**Tabelul 1.** Structura de vârstă a personalului întreprinderilor de construcții.

Anii	Grupa de vârstă, ani						
	Total	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
2000	100,0	10,2	17,7	35,6	27,5	8,6	0,4
2005	100,0	12,7	19,6	31,1	26,4	9,5	0,7
2006	100,0	16,6	24,6	25,3	25,7	7,3	0,5
2007	100,0	16,0	22,6	26,1	26,8	8,1	0,4
2008	100,0	14,0	24,2	24,9	27,3	9,1	0,5
2009	100,0	12,7	26,6	25,9	23,8	10,4	0,6

Sursa: Calculat de autor în baza Anuarului statistic pentru anii 2001-2010.

În baza datelor prezentate în tabelul 1 se poate menționa că, în perioada analizată, ponderea lucrătorilor tineri (de vârstă 15-34 ani) a crescut semnificativ de la 27,9 % în anul 2000 la 39,3 % în anul 2009, sau cu 11,4 puncte procentuale.

În același timp, s-a micșorat ponderea lucrătorilor de grupa de vârstă 35-54 ani de la 63,1 % în anul 2000 la 49,7 % în anul 2009, sau cu 13,4 puncte procentuale. Această situația se caracterizează ca un fenomen pozitiv, totuși trebuie remarcat faptul că cea mai mare scădere a fost înregistrată pentru grupa de vârstă 35-44 de ani.

Această categorie de vârstă (35-44 ani) a lucrătorilor este cea mai calificată, deoarece personalul din această grupă are cunoștințe și experiență suficiente și, tot odată, stare fizică satisfăcătoare pentru executarea calitativă a lucrărilor. Conform datelor prezentate în tabelul 1, putem observa că ponderea personalului de categoria dată a scăzut cu 9,7 puncte procentuale (de la 35,6 % în anul 2000 până la 25,9 % în anul 2009). Categoria dată reprezintă un anumit grup de oameni care au emigrat temporar în străinătate pentru efectuarea lucrărilor de construcții.

Insuficiența resurselor umane a condus la necesitatea angajării persoanelor de vârstă pre- și pensionară (55 - 65 ani și mai mult). Astfel, ponderea acestei categorii de personal a crescut de la 9,0 % în anul 2000 până la 11,0 % în anul 2009 sau cu 2 puncte procentuale.

Modificarea structurală a personalului după vârstă a influențat indicatorii de mobilitate a angajaților în construcții, care sunt prezentați în tabelul 2.

**Tabelul 2.** Indicatorii mobilității angajaților în construcții.

Indicatori	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Numărul mediu de personal, mii pers.	24,5	17,7	19,6	21,3	21,9	19,6
Numărul de salariați angajați, mii pers.	5,5	10,6	13,0	15,3	12,7	5,9
Numărul de salariați eliberați, mii pers.	8,3	9,0	11,3	14,0	13,3	8,7
Coeficientul de angajare a personalului	0,224	0,597	0,663	0,717	0,580	0,301
Coeficientul de plecare a personalului	0,338	0,510	0,576	0,658	0,607	0,443
Coeficientul de stabilitate a personalului	0,763	0,435	0,378	0,305	0,402	0,668

Sursa: Calculat de autor în baza Anuarului statistic pentru anii 2001-2010.

Valoarea semnificativă a indicatorilor de mobilitate a personalului indică existența unor probleme serioase privind menținerea personalului întreprinderilor. În perioada anilor 2005-2008 coeficientul de angajare a personalului la întreprinderile de construcții constituia aproximativ 0,6 - 0,7. Acesta arată că aproape 60% din

personalul întreprinderilor reprezenta persoanele noi angajate. O situație asemănătoare se observă și cu persoanele eliberate, ceea ce se apreciază negativ, deoarece afectează calitatea muncii și performanțele întreprinderii.

Potrivit șefului de firma de construcții "LPT - Construcții" Svetlana Dogotaru, activitatea întreprinderilor de construcții este afectată de concedierea personalului cu experiență bogată din cauza situației financiare nesatisfăcute. Eliberarea lucrătorilor cu experiență afectează calitatea muncii, duce la sporirea costului și termenilor de executare a lucrărilor [1].

Correspondentul revistei „Stroj Business” Svetlana Boldișor, rezumând opiniile șefilor și ale specialiștilor companiilor de construcții, a afirmat că o mulțime de obiecte de construcții încetează activitatea lor din cauza condițiilor meteorologice nefavorabile. Acest fapt afectează grav situația financiară a lucrătorilor: unor persoane li se acordă concediu forțat fără păstrarea salariului, alora li se propune concedierea cu scopul obținerii unei specialități noi; dar în majoritatea cazurilor oamenii pleacă la muncă în străinătate [1].

Stabilizarea resurselor umane poate fi atinsă pe calea rezolvării problemelor ce duc la concedierea personalului. Aici trebuie luate în considerație astfel de măsuri ca: eliminarea condițiilor sociale proaste, îmbunătățirea sistemului de salarizare, creșterea preganței muncii, crearea unui climat favorabil în colectiv, ameliorarea condițiilor de trai și de agrement a lucrătorilor, acordarea cadrelor întreprinderii posibilităților de creștere profesională etc.

În același timp, trebuie remarcat faptul că lipsa completă a mobilității forței de muncă în cadrul întreprinderii duce la "osificarea" structurii de colectiv din cauza lipsei de avansare profesională etc. [2] Variația valorii indicatorilor de mobilitate a personalului în dinamica în limitele nivelului admisibil nu trebuie să provoace o atitudine negativă.

La evaluarea calitativă a personalului întreprinderii este important să se analizeze nivelul de educație al lucrătorilor, deoarece aceasta caracteristică a potențialului resurselor umane influențează mult asupra nivelului de calitate a muncii și performanțelor firmei de construcții.

Datele privind nivelul de educație al lucrătorilor întreprinderilor de construcții sunt prezentate în tabelul 3.

Evaluarea nivelului de educație al angajaților din ramura construcțiilor indică că în perioada analizată ponderea lucrătorilor cu studiile superioare practic a rămas la același nivel și în anul

**Tabelul 3.** Structura salariaților conform nivelul de educație, %.

Anii	2000	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Total angajați, inclusiv:</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
- cu studiile superioare	11,9	10,7	13,2	12,5	12,9	11,5
- cu studiile medii de specialitate	14,0	11,5	14,3	13,9	13,6	10,7
- cu studiile secundar-profesionale	35,8	38,4	36,3	34,2	37,1	39,5
- cu studiile medii generale	37,4	39,0	35,5	38,3	35,8	37,6
- cu studiile primare sau fără studii	0,9	0,4	0,7	1,1	0,6	0,7

Sursa: Calculat de autor în baza Anuarului statistic pentru anii 2001-2010.

2009 a constituit 11,5 % din numărul total al salariaților în construcții. Categoria dată de lucrători este prezentată, ca regulă, de top-managerii întreprinderilor de construcții.

În același timp, trebuie de menționat, că ponderea personalului cu studiile medii de specialitate, care este responsabil pentru dirijarea profesionistă a executării lucrărilor de construcții, a scăzut de la 14,0 % până la 10,7 % în perioada analizată, sau cu 3,3 puncte procentuale.

Scăderea ponderii managerilor liniari cu studii speciale a influențat negativ asupra structurii calitative a resurselor umane. Această situație se regăsește adesea în practică și generează o reducere a performanțelor întreprinderilor de construcții.

Ponderea salariaților, care nu au studii speciale a constituit 38,3% (37,6 % + 0,7 %) în anul 2009 și în decursul perioadei analizate practic a rămas la același nivel. Acest lucru indică faptul că sistemul actual de formare profesională în Republica Moldova, ce cuprinde instruire, recalificare și perfecționare, nu corespunde cerințelor recente. Datele privind formarea profesională a angajaților din construcții sunt prezentate în tabelul 4.

Conform datelor din tabelul 4, în anul 2009 ponderea salariaților, pregătiți profesional a constituit doar 4,9 % din numărul total al angajaților întreprinderilor de construcții, și în dinamică această pondere a scăzut aproximativ cu 3,3 puncte procentuale în comparație cu perioada anilor 2006 - 2007.

Una din cauzele reducerii numărului angajaților pregătiți profesional este nedorința lucrătorilor să-și perfecționeze cunoștințele sale drept urmare a unei motivații insuficiente. Conform

opinieii directorului general al SC "Rostral" SRL Nicolae Terzi, majoritatea tinerilor nu sunt dispuși să învețe [1].

După cum urmează din tabelul 4, ponderea salariaților, pregătiți profesional în cadrul

**Tabelul 4.** Indicatorii de formare profesională a angajaților firmelor de construcții.

Indicatorul	2005	2006	2007	2008	2009
Ponderea salariaților pregătiți profesional în numărul total al angajaților, %	5,5	8,2	8,3	6,7	4,9
Ponderea salariaților, pregătiți profesional în cadrul unității economice în numărul total al salariaților pregătiți profesional, %	45,9	35,5	41,1	36,1	25,0
Ponderea salariaților, pregătiți profesional în instituții de învățământ de stat din RM în numărul total al salariaților pregătiți profesional, %	38,9	52,6	43,4	58,9	63,5
Ponderea salariaților, pregătiți profesional în străinătate în numărul total al salariaților pregătiți profesional, %	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0

Sursa: Calculat de autor în baza Anuarului statistic pentru anii 2001-2010.

întreprinderilor de construcții a scăzut de la 45,9 % în anul 2005 până la 25,0 % în anul 2009 sau de circa 2 ori. Acest fapt se apreciază negativ, deoarece formarea profesională în cadrul unității economice este cu mult mai ieftină pentru întreprindere în comparație cu alte modalități de formare profesională a cadrelor.

Oleg Onișenco, deputatul consiliului municipal, președintele Comisiei de profil pentru construcții, arhitectură și gestionarea terenurilor, este de părere că, pentru consolidarea ramurii

construcțiilor trebuie, în primul rând, să fie reorganizate școlile profesionale în planul pregătirii muncitorilor calificați în construcții. Dl Onișenco a menționat, că Republica Moldova posedă resurse umane suficiente, dar numărul specialiștilor calificați este neînsemnat. Dl Onișenco este de părere că trebuie de schimbat radical modalitatea formării profesionale a cadrelor în construcții, deoarece sistemul de învățământ existent este ineficient atât la nivelul școlilor profesionale, cât și la nivelul instituțiilor de învățământ superior și secundar din domeniu.

Conform opiniei oficialului nominalizat dezavantajele acestui sistem sunt: perioada îndelungată de instruire; programele de învățământ care cuprind multe informații inutile, învechite; abordarea formală la desfășurarea practicilor de producție [1].

Informația analizată arată că formarea profesională a lucrătorilor din ramura construcțiilor din Republica Moldova este efectuată, în principiu, din contul întreprinderilor. Cheltuielile legate de realizarea acestor măsuri au fost în creștere permanentă până în anul 2007 și, începând, cu anul 2008 s-a pronunțat tendința de descreștere a acestor cheltuieli sub influența reducerii numărului de personal din cauza micșorării volumelor lucrărilor în antrepriză (tabelul 5).

**Tabelul 5.** Cheltuielile întreprinderilor de construcții pentru formare profesională a angajaților.

Indicatorul	2005	2006	2007	2008	2009
Cheltuielile pentru pregătirea profesională, mii lei	615,4	941,6	1205,9	1011,6	877,8
Ritmul de creștere a cheltuielilor pentru formarea profesională	1,000	1,530	1,959	1,643	1,426
Cheltuielile pentru formarea profesională, venite la un salariat în construcții, lei/pers.	34,76	48,04	56,61	46,19	44,79
Ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională în volumul total al lucrărilor în antrepriză, %	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002

Sursa: Calculat de autor în baza Anuarului statistic pentru anii 2001-2010.

În ciuda faptului că întreprinderile de construcții alocă în mediu aproape 1 milion de lei pe an pentru formarea profesională a angajaților, cheltuielile revenite pe un angajat constituie doar aproximativ 50 lei pe an.

În condițiile contemporane trebuie modificată atitudinea față de resursele umane. În conformitate cu conceptul de MRU resursele umane au nevoie de dezvoltare profesională, ceea ce necesită investirea permanentă a capitalului [3].

**Tabelul 6.** Dinamica productivității muncii la întreprinderi de construcții.

Indicatorul	2005	2006	2007	2008	2009
Volumul lucrărilor în antrepriză, mln. lei	2805,2	4107,3	5842,7	6484,0	3842,8
Numărul mediu al angajaților în construcții, mii pers.	17,7	19,6	21,3	21,9	19,6
Productivitatea muncii, mii lei/om-an	158,4	209,5	274,3	296,1	196,0
Ritmul de creștere a productivității muncii	1,000	1,323	1,732	1,869	1,237

Sursa: Calculat de autor în baza Anuarului statistic pentru anii 2001-2010.

Creșterea cheltuielilor pentru formarea profesională a angajaților va schimba structura actuală a salariaților conform categoriilor de personal, și anume, spre micșorarea ponderii muncitorilor necalificați și, respectiv, creșterii ponderii muncitori calificați. Acest fapt va asigura îmbunătățirea calității muncii, reducerea timpului de executare a lucrărilor în antrepriză, stabilizarea personalului la întreprinderile de construcții etc.

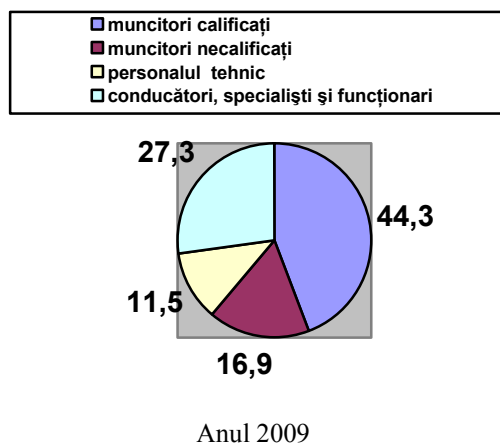
Pe de altă parte, este evident, că eliminarea completă a muncitorilor necalificați nu este rațională, deoarece această categorie de lucrători este destinată executării anumitor tipuri de lucrări de construcții-montaj.

Structura angajaților în construcții după categorii de personal pentru anul 2009 este prezentată în figura 2.

Conform datelor prezentate în figura 2, cea mai mare pondere (mai mult de 60,0%) a angajaților o constituie muncitorii și în decursul perioadei analizate, această pondere practic nu s-a schimbat. Cu toate acestea, trebuie remarcat faptul că aproximativ o treime din numărul muncitorilor o constituie muncitori necalificați. Acest lucru reflectă faptul că actualmente ramura construcțiilor nu dispune de muncitori calificați în număr

suficient, și sistemului de formare profesională nu satisface nevoile întreprinderilor de construcții.

Eficiența muncii poate fi măsurată cu ajutorul indicatorului productivității muncii, care poate fi determinat prin diferite metode. În tabelul 6 productivitatea muncii a fost calculată ca raportul dintre volumul lucrărilor în antrepriză către numărul mediu de angajați în construcții.



**Figura 2.** Structura salariaților în ramura construcțiilor conform categoriilor de personal în anul 2009.

Datele din tabelul 6 demonstrează o creștere semnificativă a productivității muncii la întreprinderile de construcții până în anul 2008. Volumul lucrărilor în antrepriză, revenit la un angajat în această perioadă a constituit 296,1 mii lei / om-an, ceea ce este de 1,87 ori mai mult în comparație cu anul 2005. Această tendință a avut loc datorită creșterii esențiale a volumului lucrărilor în antrepriză. Dar reducerea volumului lucrărilor în antrepriză în anul 2009, ca urmare a crizei economice mondiale, a condus la scăderea productivității muncii în ramura construcțiilor până la 196,0 mii lei / om-an sau cu 34 % în comparație cu anul 2008.

Pentru aprecierea comparativă a eficienței folosirii resurselor umane în ramura construcțiilor a fost îndeplinit benchmarking-ul pentru țările CSI. Datele sunt prezentate în tabelul 7.

Datele din tabelul 7 arată că volumul lucrărilor de construcții-montaj, revenit la un angajat în ramura construcțiilor în Republica Moldova este mai mic în perioada analizată în comparație cu alte țări ale CSI. Așa dar, în anul 2008 (anul cel mai favorabil) în Republica Moldova acest indicator a fost de 2,7 ori mai mic decât în Kazahstan, de 1,6 ori mai mic decât în Belarus și de 3,5 ori mai mic decât în Armenia.

Ținând cont de faptul că valoarea adăugată este cel mai semnificativ indicator de măsurare a productivității muncii, în tabelul 8 sunt prezentate datele privind benchmarking-ul pentru țările CSI privind valoarea adăugată brută, revenită la un angajat în construcții.

Din datele prezentate de mai sus se observă, că eficiența folosirii personalului întreprinderilor de construcții din Republica Moldova este și mai scăzută în comparație cu alte țări ale CSI. Valoarea adăugată pe un angajat din ramura construcțiilor în anul 2009 a fost de 10,1 mai mică decât în Armenia, de 6,6 ori mai mică decât în Kazahstan și de cca.

**Tabelul 7.** Volumul lucrărilor de construcții-montaj, revenit la un angajat în ramura construcțiilor pentru unele țări ale CSI.

Țara	Volumul lucrărilor de construcții-montaj, revenit la un angajat în ramura construcțiilor, mii. dolari/pers.				
	2005	2006	2007	2008	2009
Armenia	25,0	46,4	57,4	42,3	21,7
Belarus	8,8	10,8	13,6	18,7	18,0
Kazahstan	20,6	23,3	28,3	31,9	24,8
Kârgâzstan	1,2	1,3	2,1	2,4	3,0
Moldova	5,4	6,8	9,3	11,8	7,3
Rusia	12,0	15,8	23,4	31,7	...*

Sursa: calculat de autor pe baza Anuarului statistic al Comunității Statelor Independente pentru anul 2009.

\* - lipsa datelor.

**Tabelul 8.** Valoarea adăugată brută, revenită la un angajat în construcții pentru unele țări ale CSI.

Țara	Productivitatea muncii, mii. dolari/pers.				
	2005	2006	2007	2008	2009
Armenia	27,8	50,9	72,6	48,9	25,3
Belarus	6,1	8,2	10,3	14,1	12,4
Kazahstan	10,8	17,2	19,1	19,7	16,4
Kârgâzstan	0,4	0,4	0,7	1,2	1,1
Moldova	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,8</b>	<b>3,6</b>	<b>2,5</b>
Rusia	7,3	8,9	12,1	16,3	11,2
Tadjikistan	1,7	2,7	4,8	8,2	...*
Ucraina	3,4	4,3	5,9	5,3	2,9

Sursa: calculat de autor pe baza Anuarului statistic al Comunității Statelor Independente pentru anul 2009.

\* - lipsa datelor.

5 ori mai mică în comparație cu Belarus. Aceasta ne vorbește despre faptul că eficiența folosirii resurselor umane în cadrul organizațiilor de

construcții din Republica Moldova are rezerve substanțiale pentru creștere.

Dat fiind faptul că productivitatea muncii este un indicator ce caracterizează eficiența utilizării nu doar a resurselor umane, ci și eficiența întreprinderii în întregime, putem concluziona că la etapă actuală există posibilități de creștere a eficienței funcționării întreprinderilor prin utilizarea eficientă a potențialului resurselor umane.

În concluzie, putem afirma că este strict necesar de acordat mai multă atenție elaborării și realizării măsurilor de stabilizare a personalului întreprinderii, precum și de menținere a forței de muncă. Acest lucru este valabil, în particular, pentru menținerea categoriei de lucrători cu vârsta cuprinsă între 34 – 45 de ani, ca categoria cea mai prețioasă a forței de muncă în cadrul întreprinderii. Pentru majorarea ponderii lucrătorilor tineri este necesară avansarea nivelului de studii obținute, a interesului de a continua perfecționarea cunoștințelor profesionale. În afară de această, trebuie majorată ponderea lucrătorilor implicați în formarea profesională. Aceasta va necesita sporirea cheltuielilor pentru formarea profesională a lucrătorilor. Aceasta va fi posibil doar în cazul când întreprinderilor li se va oferi posibilitatea de a reflecta aceste cheltuieli în costuri. Acesta va fi un stimul important pentru a investi în resursa umană, care actualmente este una dintre cele mai importante resurse și destul de deficitară.

În cazul formării profesionale a angajaților în cadrul unităților economice este necesară dezvoltarea unei baze tehnico-materiale adecvate a întreprinderii, elaborarea unui program de studii, care va corespunde cerințelor actuale.

Evidențierea recomandărilor prezentate mai sus după diferite direcții de activitate, îndreptate spre perfecționarea potențialului resurselor umane va asigura ulterior creșterea nivelului de folosire a acestuia și, în special, va conduce la sporea performanțelor întreprinderilor de construcții.

### Bibliografie

1. *Spezializirovanny`j stroitel`ny`j zhurnal «Stroj Business»*, №1-2, №3, №5, №6, 2008.
2. *Kibanov A. Ya., Batkaeva I.A., Vorozhejkin I.E. Upravlenie personalom organizacii.* - M.: INFRA-M, 1997. 512 p.
3. *Maslov E.V. Upravlenie personalom predpriyatiya: Uchebnoe posobie / Pod red. Shemetova P.V.* – M.: INFRA-M, NGAE`iU; Novosibirsk: 1998. – 312 p.

**Recomandat spre publicare: 15.03.2011.**