

# MOBILITATEA EXTERNĂ A ANGAJAȚILOR DIN TOP MANAGEMENTUL CELOR MAI MARI ȘI NOTORII COMPANII DIN REPUBLICA MOLDOVA

**Autori: Dumitru SLONOVSKI, Lucia CASAP**  
**Conducător științific: dr. hab. prof. univ. Anatol GREMALSCHI**

Magenta Consulting, Universitatea Tehnică a Moldovei

**Abstract:** Acest articol reprezintă o descriere a pieței forței de muncă de conducere din R. Moldova și are drept scop identificarea caracteristicilor mobilității externe a actualelor persoane din top managementul celor mai mari și mai cunoscute companii de pe teritoriul țării. Identificarea actualelor caracteristici ale pieței autohtone a capitalului uman, înțelegerea tendințelor de mobilitate externă a angajaților, va permite formularea unor strategii de menținere a capitalului uman disponibil atât în cadrul companiei, cât și în țară. În prezentul articol au fost analizate datele biografice ale angajaților de top din cele mai mari și notorii companii din Republica Moldova, care au fost colectate pe o perioadă de trei ani, prin intermediul interviurilor față în față și din resursele internet. În total, au fost colectate date despre angajații a 249 de companii și, implicit, 340 de persoane cu grad de conducere din cadrul acestora (Administratori, Manageri și Directori). Rezultatele studiului relevă faptul că, cei mai mulți angajați din rândul personalului de conducere, au activat în 2-4 companii, cu o durată medie de angajare în cadrul unei companii de 4,9 ani. În cadrul realizării studiului a fost posibil de determinat faptul că, că ascensiunile cele mai fructuoase sunt în cazul evoluției carierei în 2-3 companii

**Cuvinte cheie:** piața forței de muncă de conducere, mobilitate externă.

## 1. Introducere

Fiecare companie are ritmul ei de creștere și dezvoltare, fie acesta este mare sau mic. Aceste ritmuri depind în mare măsură de persoanele care lucrează în companie, în mare parte, de acele persoane care gestionează întreprinderea. Cunoașterea profilului biografic al acestor persoane care se află la nivelul de conducere a celor mai mari și mai cunoscute companii autohtone, permite, pe de o parte, angajatorilor să determine ce tip de persoane ar putea aduce compania lor în această listă; pe de altă parte, permite angajaților să își focalizeze activitatea lor profesională și educațională, în special pe acele momente care le aduc plus-valoare la capitalul uman profesional pe care îl reprezintă. Totodată, o analiză a mobilității externe a angajaților companiilor de top atât în interiorul țării, cât și între companiile din țară și de peste hotare, permite factorilor de decizie la nivel de stat să formuleze strategii de atragere și menținere a capitalului uman calificat în interiorul țării.

Lipsa unor cercetări în domeniul managementului resurselor umane în Republica Moldova, care ar ilustra tendințele de mobilitate a angajaților în cadrul companiilor din țară, dar și între companiile autohtone și cele din afara Republicii Moldova, instituie o barieră în formularea unor strategii la nivel de întreprindere de menținere a angajaților în companie, dar și la nivel național, de atragere și menținere a capitalului uman în țară.

În domeniul economic, rolul central al emigrației este demonstrat de faptul că aproape 20% din populația activă lucrează în afara granițelor țării, iar veniturile transferate de muncitorii emigranți în 2005 au echivalat cu 30% din PIB. După ponderea în PIB a veniturilor provenite din activitatea cetățenilor plecați peste hotare, Republica Moldova ocupă locul doi în lume. [1]

În aceste condiții, mobilitatea externă (frecvența de schimbare a companiilor de către un angajat) devine un important mecanism de realocare a resurselor manageriale potrivite companiilor mari și medii din Republica Moldova, care sunt într-un număr semnificativ mai mic, comparativ cu companiile mici și micro.

Considerând aceste fenomene la nivel mondial, University of St. Gallen din Elveția a inițiat un proiect internațional în Elveția, Albania, România și Moldova. În cadrul proiectului "Studiu empiric al pieței forței de muncă de conducere în Republica Moldova", inițiat de University of St. Gallen din Elveția și realizat de

Institutul de Politici Publice și Magenta Consulting, a fost efectuată o evaluare a angajaților din Top Managementul celor mai mari și notorii companii din Republica Moldova.

În cadrul studiului au fost obținute date de la 249 de companii și au fost colectate informații despre 340 de angajați – Administratori, Manageri și Directori.

## 2. Mobilitatea externă a angajaților cu funcții de conducere

Analizând numărul de companii în care au activat top managerii, a fost identificat faptul că acest indicator variază de la 1 la 11, cei mai mulți fiind concentrați în intervalul 2-4 companii. Durata medie de angajare în cadrul unei companii a este de 4.89 ani. Analizând dependența numărului de ani într-o companie și sexul angajatului, a fost identificat faptul că nu există o dependență între aceste două variabile ( $R=0.11$ ,  $\text{sig.}=0.839$ ).

La fel, nu este o dependență între durata medie de angajare într-o companie a top managementului și dimensiunea companiilor în care aceștia sunt actualmente angajați ( $R=-0.57$ ,  $\text{sig.}=0.295$ ). Cu toate acestea, a fost identificată o corelație semnificativă, direct proporțională între durata medie de activitate într-o companie și modelul de ascensiune în carieră, adică, pentru persoanele care trec prin mai multe trepte ale scării ierarhice este caracteristică o durată medie mai redusă de activitate într-o companie ( $R=0.319$ ,  $\text{sig.}=0.000$ ).

Considerând numărul de companii în care au activat respondenții, a fost posibil de determinat faptul că ascensiunile cele mai fructuoase sunt în cazul evoluției carierei în 2-3 companii. Schimbarea locului de muncă în patru și mai multe companii aduc creșteri mai puțin importante în carieră.

În urma analizei datelor, a fost posibilă gruparea respondenților în șapte grupuri distincte, în funcție de modul de ascensiune în carieră. Astfel, în tabelul de mai jos, poate fi urmărită distribuția pe modele de ascensiune.

Tabelul 1: Distribuția top managerilor pe tipuri de ascensiune în carieră,  $N=339$ , %

Tipul ascensiunii în carieră	Modul de ascensiune	%
1	1	4
2	1→2	20
3	1→2→3	27
4	1→3	22
5	2	5
6	2→3	10
Total		100

\* Nota, Nivel 1 - administratori

După cum poate fi remarcat, modelul tradițional de ascensiune, de la simplu angajat la top management și, ulterior, la conducere, este cel mai frecvent întâlnit. Cu toate acestea, este important să remarcăm ponderea angajaților care, din nivelul inferior, au urcat direct în funcții de conducere (22%) și a celor care au fost angajați direct în funcții de conducere (12%). Ultima cifră se poate explica prin aceea că unele persoane, după finalizarea studiilor, decid să creeze o companie și devin imediat persoane de conducere sau în cazul afacerilor de familie, copiii preiau de pe băncile instituțiilor de învățământ funcțiile de conducere în companiile părinților.

Totodată, a fost identificat faptul că femeile au o ascensiune mai furtunoasă pe scara ierarhică a companiilor, însă, în mai multe cazuri, rămân a fi blocate la nivelul de mijloc, fapt confirmat și din punct de vedere statistic ( $R=0.195$ ,  $\text{sig.}=0.000$ ). Astfel, distribuția modelelor de ascensiune pe sexe este prezentată în următoarea imagine:

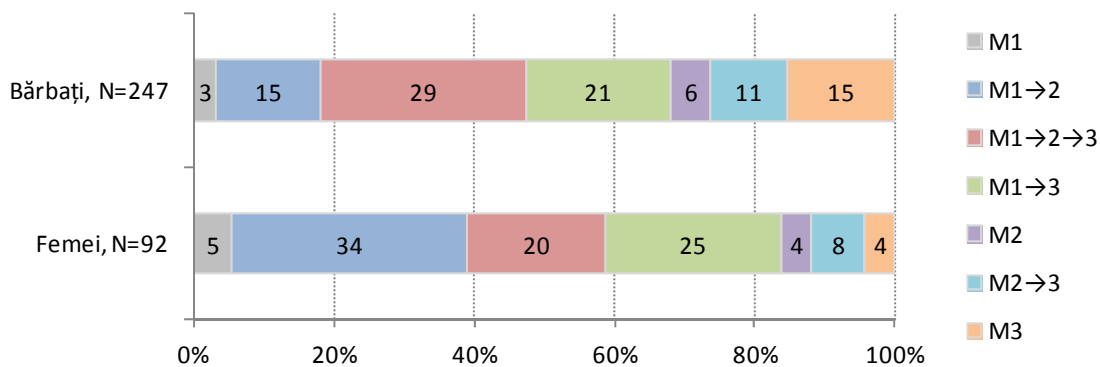


Figura 1: Distribuția top managerilor pe modele de ascensiune în carieră și sexe, %

Pentru a ilustra durata ascensiunii actualilor angajați de top, au fost colectate date despre perioada de activitate în funcția de angajat simplu, urmată de perioada în care respondenții au petrecut-o în funcții din top management și funcții de conducere. Cea mai lungă durată medie de activitate a angajaților cu funcție de decizie din companii este anume în funcții de conducere (7.3 ani). De cele mai multe ori, personalul de conducere are o ascensiune rapidă în funcțiile de conducere, cel mai puțin rămânând în funcțiile de top management.

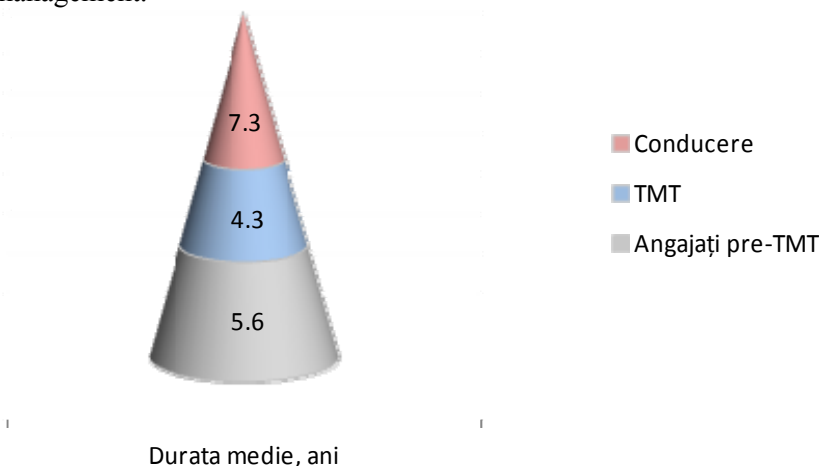


Figura 2

Numărul mediu de ani petrecuți de actualii top manageri în diferite niveluri ierarhice în companie, N=339, ani

### 3. Experiența profesională internațională

Ponderea persoanelor din top management, cu experiență în cadrul companiilor de peste hotare este de 12%.

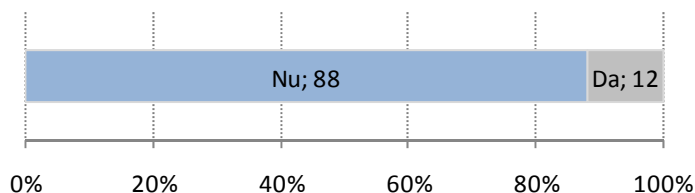


Figura 3

Numărul de companii străine în care au activat aceste persoane variază de la 1 la 7 companii, N=339, %

De remarcat faptul că, în cazul femeilor, durata medie de activitate în cadrul unei companii străine prezintă o relație pozitivă. Astfel, se poate afirma că femeile care au avut o carieră și în companiile de peste hotare, au petrecut o perioadă mai îndelungată în acele companii, comparativ cu bărbații ( $R=0.127$ ,  $\text{sig.}=0.020$ ).

O altă constatare în urma studiului a fost faptul că persoanele care au activat într-un număr mare de companii, au o durată medie de activitate mai redusă în cadrul unei companii moldovenești ( $R=0.372$ ,  $\text{sig.}=0.000$ ), dar o durată medie de muncă mai mare în companiile în care a lucrat peste hotarele țării ( $R=0.111$ ,  $\text{sig.}=0.042$ ). Factorii de influență asupra acestui fenomen pot fi multipli. Pe de o parte, acest fenomen ar putea fi explicat de modul de ascensiune în carieră caracteristic pentru piața autohtonă. Astfel, pentru a ajunge în posturi de conducere, moldovenii, mai curând, se pot caracteriza printr-un schimb mai activ al companiilor în care activează decât prin evoluția în poziție în cadrul aceleiași companii. Pe de altă parte, există posibilitatea ca în companiile de peste hotare, angajații să fi avut condiții mai prielnice și astfel, fiind mai dispuși să rămână pentru o perioadă mai lungă de timp.

O analiză a dimensiunii companiei în care actualmente este încadrat top managerul și experienței în companiile străine, indică faptul că în companiile mari, mai frecvent, pot fi întâlnite persoane care au lucrat în companiile străine ( $R=0.160$ ,  $\text{sig.}=0.003$ ), or persoanele care au lucrat peste hotare preferă să se angajeze în special în companiile mari.

#### **4. Concluzii**

În urma efectuării studiului, a fost posibil de evidențiat faptul că, în mediu, un actual angajat în funcțiile de conducere în cele mai mari și notorii companii autohtone a petrecut într-o companie 4-5 ani, această cifră nu variază în funcție de sexul angajatului. Considerând numărul de companii în care au activat respondenții, a fost posibil de determinat faptul că ascensiunile cele mai fructuoase sunt în cazul evoluției carierei în 2-3 companii. Schimbarea locului de muncă în patru și mai multe companii aduc creșteri mai puțin importante în carieră. După cum a fost determinat, modelul tradițional de ascensiune, de la simplu angajat la top management și, ulterior, la conducere, este cel mai frecvent întâlnit. Totodată, a fost identificat faptul că femeile au o ascensiune mai furtunoasă pe scara ierarhică a companiilor, însă, în mai multe cazuri, rămân a fi blocate la nivelul de mijloc. Cea mai lungă durată medie de activitate a angajaților cu funcție de decizie din companii este anume în funcții de conducere.

Ponderele persoanelor din top management, cu experiență în cadrul companiilor de peste hotare, este de 12%. De remarcat este faptul că, în cazul femeilor, durata medie de activitate în cadrul unei companii străine prezintă o relație pozitivă. O altă constatare în urma studiului a fost că persoanele care au activat într-un număr mare de companii, au o durată medie de activitate mai redusă în cadrul unei companii moldovenești, dar o durată medie de muncă mai mare în companiile în care au lucrat peste hotarele țării. O analiză a dimensiunii companiei în care actualmente este încadrat top managerul și experienței în companiile străine, indică faptul că în companiile mari, mai frecvent, pot fi întâlnite persoane care au lucrat în companiile străine.

Elaborarea unor studii similare extinse, crearea unor baze de date publice cu referire la biografia angajaților din top management ar contribui semnificativ la extinderea profilurilor create și, implicit, formularea unor strategii bine definite la nivel de companie, dar și politică națională de menținere a personalului calificat în țară.

#### **Bibliografie**

1. Evoluții, tendințe și pronosticuri referitoare la piața muncii din Republica Moldova în apropierea acestora de standardele UE <http://www.e-democracy.md/files/lm-policy-paper.pdf>;