

UNELE ASPECTE CONCEPTUALE CU PRIVIRE LA FORMAREA ȘI GESTIONAREA RESURSELOR UMANE

Aliona MURAVSCHI-LIȘMAN, drd., IEFS, AȘM
șef secție Personal, Secretariat și Arhivă, USM

Recenzent: Gheorghe ILIADI,
dr. hab., prof. cercet., IEFS, AȘM

Obiectivul major al oricărei organizații constă în utilizarea eficientă a resurselor umane și ridicarea profesionalismului personalului său. În legătură cu acest fapt, studiarea domeniului motivațional permite elaborarea și punerea în aplicare a unui program de atragere și menținere a profesioniștilor în propria organizație. Aceste activități sunt realizate pentru a dezvolta potențialul uman prin motivația activității profesionale și pentru a găsi noi căi și mecanisme de reglementare a relațiilor sociale și de muncă.

Cuvinte cheie: capital uman, resurse umane, abilități, gestionare, muncă, motivație.

Introducere. Știința contemporană, în cercetarea procesului de dezvoltare a resurselor umane ca element cheie a forțelor de producție, operează cu o serie de categorii economice, cum ar fi: „forță de muncă”, „muncă”, „capital uman”, „resurse umane” și altele. În pofida faptului că atât savanții străini, cât și cercetătorii din republică nu au o unitate de opinii cu privire la conținutul acestor categorii economice, putem menționa că ele caracterizează diverse aspecte ale relației dintre antreprenor, în calitate sa de consumator al propriei activități, și angajat, în calitate de proprietar al uneia dintre cele mai importante componente ale mișcării de capital – abilitatea de a munci.

Conținutul de bază. Prin abilitatea de a munci putem defini totalitatea abilităților fizice și spirituale, pe care le posedă o persoană și pe care aceasta le utilizează ori de câte ori aceasta produce valori de consum. Potențialul angajat propune pe piața forței de muncă, în calitate de marfă, capacitățile și abilitățile sale pentru a produce venituri prin muncă. Concomitent, acesta va ține cont de faptul, că în permanență trebuie să investească bani, timp și efort pentru creșterea capacității și productivității muncii sale, fapt care va favoriza creșterea prețului pe piața forței de muncă.

Din această perspectivă, abilitățile de muncă sunt considerate „capitalul” angajatului. Astfel, antreprenorilor nu le rămâne decât să decidă asupra alegerii principiilor și metodelor de gestionare a personalului. În continuare vom analiza anumite posibilități de formare și gestionare a resurselor umane, care nu numai că au căpătat o recunoaștere științifică, dar au fost testate și la nivel practic.

Teoria capitalului uman a fost dezvoltată în lucrările lui Gary S. Becker, Jacob Mincer, Theodore Schultz, Di Bartolo etc. Savanții din domeniu s-au concentrat mai mult pe studiul relațiilor dintre capitalul uman și veniturile din muncă, mai exact pe studiul variațiilor veniturilor, în funcție de gradul de educație al indivizilor: veniturile indivizilor cresc substanțial în funcție de gradul de educație al acestora. Mincer și Becker

SOME CONCEPTUAL ISSUES ON TRAINING AND MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Aliona MURAVSCHI-LISMAN, PhD student, IEFS, ASM
Head of the Personnel, Secretariat and Library Unit, MSU

Reviewer: Gheorghe ILIADI,
PhD, Associate Professor, IEFS, ASM

The major objective of any organization is represented by the efficient use of human resources and increase of professionalism of its staff. In this context, the study of motivational domain allows the development and implementation of a program to attract and maintain professionals in the organization. These activities are made in order to develop the human potential through professional work motivation and to find new ways and mechanisms to regulate social and labor relations.

Key words: human capital, human resources, abilities, management, work, motivation.

Introduction. Contemporary science, during the research process of development of human resources as a key element of the productive forces, operates with a number of economic categories such as "workforce", "work", "human capital", "human resources" and others. Despite the fact that both foreign experts and scientists from the country do not have a unit of views on the content of these economic categories, we can mention that they characterize various aspects of the relation between the entrepreneur, as a consumer of its own activities, and employee as the owner of one of the most important components of the movement of capital – ability to work.

The basical content. Through the ability to work we can define all physical and spiritual abilities that a person possess and it uses whenever it produces consumption values. Potential employee proposes on the labor market its ability to generate income through work as a good. Simultaneously, it will keep in mind that constantly it needs to invest money, time and effort to increase its capacity and labor productivity, which will help to increase the price on the labor market.

From this perspective, labor skills are considered the "capital" of the employee. Thus, entrepreneurs have only to decide on the choice of principles and methods of personnel management. Next, we will analyze some possibilities of training and management of human resources, which not only gained a scientific recognition, but have been tested in practice.

Human capital theory was developed in the works of Gary S. Becker, Jacob Mincer, Theodore Schultz, Di Bartolo, etc. Scholars in the field have focused more on studying the relationships between the human capital and labor income, more exactly on the study of variations in income, according to the degree of education of individuals: income of individuals grows substantially, depending on their level of education. Mincer and Becker had generally

au restrâns, în general, abordările lor asupra capitalului uman la analiza capitalului educațional, punând în evidență costurile asociate investiției în instruire, precum și relația dintre investițiile școlare și postșcolare.

Ulterior, analizele asupra capitalului uman au început să îl definească pe acesta capital educațional, ca urmare a impactului teoriei capitalului uman, iar educația reprezintă, în fapt, esența capitalului uman, importanța ei fiind superioară componentelor asociate stării de sănătate.

Deci, în literatura de specialitate, resursele umane sunt analizate în contextul noțiunii de „capital uman”. Se consideră că resursele umane sunt o formă de capital, deoarece aduc venituri viitoare sau satisfacții viitoare, sau ambele împreună. Astfel, teoria clasică le prezintă pe aceste două noțiuni, „resurse umane” și „capital uman”, cu semn de egalitate între ele, fiind definite prin competențe, sănătate, cunoaștere și durata de viață [1, p. 223].

Teoria neoclasică, în procesul de cercetare a capitalului uman pune accentul pe abilitățile angajatului și pe diferențierea veniturilor, cauzate de volumul investițiilor alocate dezvoltării acestora. Unii economiști conservatori devin oponenți ai acestei teorii, atribuind rolul de lider în diferențierea abilităților resurselor umane factorului biologic, care este unul ereditar [2].

Ambele referiri la posibilele diferențieri în veniturile angajatului, cauzate de abilitățile de muncă, sunt supuse unei critici drastice din partea economiștilor radicaliști. În opinia lor, educația este agentul intermediar, care transformă inegalitatea cu origini sociale în inegalitate de venituri. În societatea capitalistă, inegalitatea economică, fiind transmisă din generație în generație, reprezintă pentru lumea afacerilor modalitatea de a identifica anumite posibilități de asimilare a valorilor, motivațiilor și comportamentelor.

Dovada, care este adusă de economiștii radicaliști în sprijinul capitalului uman în calitatea sa de „cost care generează valoare adăugată”, este faptul că un salariu mare pentru angajații calificați este recunoașterea de către antreprenor a constituirii capitalului. Angajații care au studii în domeniu, precum și calificări de specializare, pot miza pe venituri mai mari decât cei fără studii.

Ulterior, în baza unei cercetări pe un eșantion impunător, s-a demonstrat că aceste dovezi sunt nefondate, iar corelația dintre educație și venituri se regăsește doar în valorile agregate de grup, în timp ce estimarea și evaluarea datelor individuale nu relatează nimic concret referitor la existența unei legături direct proporționale dintre studii și capital. Această relație, practic, dispăre, ajungându-se la concluzia, că diferențierea de venituri are un caracter probabilistic, cauzat, în principal, de motive întâmplătoare [3].

În prezent, imperativul timpului ne argumentează faptul, că la baza formării și dezvoltării ascendente a capitalului uman stă motivarea acestuia, fie ea materială sau non-financiară. În acest context, trebuie de menționat, că teoriile moderne cu privire la motivație, bazate pe rezultatele studiilor psihologice, demonstrează: cauzele reale, care influențează persoana de a se dedica completamente muncii, sunt extrem de complexe și diverse. Se consideră, că acțiunile angajatului sunt determinate de necesitățile sale. Pe de altă parte, este necesar să menționăm, că comportamentul

narrowed their approaches regarding the human capital to the analysis of educational capital, highlighting the costs associated with investing in training, and the relationship between school and post-school investment.

Subsequently, tests on human capital have begun to define it as educational capital, as a result of the impact of human capital theory, and education is, in fact, the essence of human capital, its importance being superior to components related to the health.

So, human resources are analyzed in the literature in the context of „human capital”. It is considered that human resources are a form of capital, as they bring future income or future satisfactions, or both. Thus, the classical theory presents these two notions "human resources" and "human capital" to be equal between them, being defined by skills, health, knowledge and life [1, p. 223].

Neoclassical theory in the human capital research process focuses on employee skills and on earnings differentiation caused by the volume of investments allocated for their development. Some economists are conservative and become opponents of this theory, attributing the leading role in the differentiation of human resources skills to the inherited biological factor [2].

Both references to possible differences in income of the employee due to job ability are under a severe criticism from radical economists. In their view, education is the intermediate agent that transforms social inequality in income inequality. In capitalist society, economic inequality, being passed on from generation to generation, represented for the business environment the way to identify specific opportunities for assimilation of values, motivations and behaviors.

Evidence that is brought by radical economists in support of the human capital as a "cost that generates added value" is that a high salary for qualified employees is the recognition by the entrepreneur of the capital formation. Employees who study in the field and have specialized qualifications can count on higher incomes than those with no education.

Subsequently, based on a research on an impressive sample, it was shown that this evidence is unfounded, and the correlation between education and income is found only in the aggregate amounts of the group, while estimating and evaluating of individual data do not report anything concrete about the existence of a directly proportional link between education and capital. This relationship virtually disappears, leading to the conclusion that income differentiation has a probabilistic nature, mainly due to random reasons [3].

Currently, the time imperative argues us that motivation stands at the base of formation and ascending development of human capital, being it material or non-financial. In this context it should be noted that modern theories on motivation, based on the results of psychological studies demonstrates: the real cause which influences a person completely to be dedicated to work, is extremely complex and diverse. It is considered that the actions of employee are determined by his needs. On the other hand, it is necessary to mention that human behavior is also

uman este, de asemenea, influențat de percepțiile și așteptările sale. Numai prin utilizarea unui sistem eficient de stimulare se poate asigura interesul fiecărui angajat în utilizarea la maximum a potențialului său creativ în folosul întreprinderii și întregii echipe.

În procesul de planificare și organizare a activității sale, managerul stabilește sarcini concrete pentru fiecare dintre angajații organizației sale. În cazul în care selectarea acestor decizii se face eficient, managerul are posibilitatea de a coordona eforturile angajaților în scopul realizării posibilităților potențiale ale membrilor echipei. În baza principiilor de bază ale motivației, managerii implementează în practică ideile de eficientizare a activității firmei sale. Oamenii care lucrează în organizațiile moderne sunt, de obicei, mult mai educați și asigurați decât în trecut, astfel încât motivele lor sunt mai complexe și dificil de influențat.

Obiectivul major al oricărei organizații constă în utilizarea eficientă a resurselor umane și ridicarea profesionalismului personalului său. În legătură cu acest fapt, studierea domeniului motivațional permite elaborarea și punerea în aplicare a unui program de atragere și menținere a profesioniștilor în propria organizație. Aceste activități se fac pentru a dezvolta potențialul uman prin motivația activității profesionale și pentru a găsi noi căi și mecanisme de reglementare a relațiilor sociale și de muncă.

Literatura de specialitate descrie motivația drept componentă a mecanismului de cointerese a angajaților în obținerea unor considerabile rezultate economico-sociale [4]. Conceptul de motivație presupune totalitatea factorilor, mecanismelor și proceselor care asigură la angajați apariția motivelor pentru a atinge obiective vitale ale firmei. În procesul de dezvoltare a situației motivaționale se evaluează posibilitatea și se stabilește modul în care se va obține rezultatul dorit. Astfel, mecanismul motivațional ar trebui să fie considerat ca o totalitate ordonată de motive pentru realizarea obiectivelor complexe.

Procesul de motivație poate fi reprezentat prin: conștientizarea de către angajat a necesităților personale ca un sistem de preferințe, selectarea celui mai reușit mod de remunerare, decizia de a pune în aplicare, obținerea remunerării și satisfacerea necesităților. Crearea unui sistem eficient de motivație și stimulare a personalului trebuie să se bazeze pe anumite principii:

- complexitate,
- coerență,
- reglementare,
- specializare,
- stabilitate,
- creativitate direcționată.

Complexitatea presupune faptul că este necesară o abordare cuprinzătoare, luând în considerare toți factorii posibili: organizatoric, juridic, tehnic, material, moral, social și sociologic. Toți acești factori nu ar trebui să fie aplicați în mod individual, ci în complexitate, ceea ce garantează rezultate bune. Și numai în așa condiții va deveni o realitate creșterea semnificativă a eficienței și calității muncii. Principiul complexității definește desfășurarea acestor activități nu în raport cu unul sau mai mulți angajați, dar cu întregul personal al companiei. Această abordare va oferi un

influențat de percepții și așteptări. Only by using an efficient stimulation system, it can be provided each employee interest in using its full creative potential on the benefit of enterprise and the entire team.

In the planning and organization processes of its work, the manager sets specific targets for each of its employees of the organization. If the selection of these decisions is effective, the manager is able to coordinate the efforts of employees in order to achieve the potential possibilities of the team members. Based on principles of motivation, managers implement the ideas in practice to streamline its business activity. People working in modern organizations are usually more educated and secured than in the past, so their motives are more complex and difficult to be influenced.

The major objective of any organization consists in the efficient use of human resources and increase of professionalism of its staff. In this connection, the study of motivational domain allows the development and implementation of a program to attract and maintain professionals in the organization. These activities are made to develop the human potential through professional work motivation and in order to find new ways and mechanisms of regulating social and labor relations.

Literature describes motivation as a component of incentive mechanism for employees to obtain considerable economic and social results [4]. The concept of motivation involves all factors, mechanisms and processes that ensure the emergence of reasons at employees to achieve the vital objectives of the company. In the development process of the motivational situation the possibility is assessed and there is determined the way to achieve the desired result. Thus, the motivational mechanism should be considered as an ordered whole of reasons for achieving complex objectives.

The motivation process may be represented through: employee's awareness of personal needs as a system of preferences, selecting the most favorable way of remuneration, the decision to implement, obtain remuneration, satisfaction of needs. Creating an efficient motivation and incentives system for the staff should be based on certain principles:

- complexity,
- consistency,
- regulation,
- specialization,
- stability,
- directed creativity.

Complexity means that a comprehensive approach is required, taking into account all possible factors: organizational, legal, technical, material, moral, social, sociological. All these factors should not be applied individually, but in complexity, which guarantees good results. And only in such conditions the significant increase of the efficiency and quality of the work will become a reality. Complexity principle defines the realization of these activities not in relation to one or more employees, but to the entire staff of the company. This approach will provide a much greater effect on the company.

efect mult mai mare asupra întreprinderii.

În cazul în care principiul de complexitate presupune crearea unor sisteme de stimulare, ținând cont de toți factorii, apoi *principiul coerenței* implică sisteme de identificare și eliminare a contradicțiilor dintre factori și interacțiunea lor. Acest lucru permite crearea unui sistem de stimulenți, capabil de a funcționa eficient în beneficiul organizației. Drept exemplu de coerență poate servi sistemul de stimulări materiale și non-financiare ale angajaților, oferite în baza evaluării contribuției angajatului, evidentă fiind interacțiunea logică între calitatea și eficiența muncii și recompensele ulterioare.

Reglementarea presupune stabilirea unor anumite reguli în activitatea întreprinderii, acestea fiind implementate prin intermediul unor standarde, regulamente. Este important să se facă distincția clară între domeniile de activitate ale angajaților, care necesită respectarea strictă a instrucțiunilor și monitorizarea îndeplinirii lor, de acele domenii, în care angajatul ar trebui să fie liber în acțiune și poate să dea dovadă de inițiativă.

Specializarea constă în atribuirea anumitor funcții în conformitate cu principiul raționalizării subdiviziunilor și angajaților. Specializarea este o stimulare utilizată pentru a ridica productivitatea, a crește eficiența și a îmbunătăți calitatea muncii.

Stabilitatea presupune existența unui colectiv format, lipsa fluctuației capitalului uman, existența anumitor sarcini și responsabilități cu care se confruntă echipa. Orice schimbări, care au loc la întreprindere, nu trebuie să afecteze funcționarea normală a subdiviziunilor ori angajaților. Numai în aceste condiții nu se va reduce eficiența și calitatea muncii efectuate.

Ultimul principiu de pe listă – *creativitatea direcționată* este intens încurată în sistemul de motivație. Aceasta ar putea include crearea de noi tehnologii și utilizarea tehnicii, căutarea unor soluții noi, net eficiente, în domeniul organizării procesului de producție și de management. În baza rezultatelor activității creative a întreprinderii în întregime, subdiviziunilor și a fiecărui angajat în parte, trebuie să fie elaborate metode de stimulare morală și non-financiară. Angajatul, știind că ideile invocate de el îi vor aduce suplimentar beneficii morale și materiale, este dispus să gândească creativ.

De asemenea, menționăm, că pentru elaborarea și punerea în aplicare a unui sistem eficient de motivație, trebuie, cel puțin, parcurse următoarele trei faze: diagnosticarea mediului motivațional al întreprinderii; elaborarea unui sistem de motivație; utilizarea monitorizării în procesul de adaptare la schimbările de mediu.

Totodată, dezvoltarea mecanismului motivațional de gestionare a resurselor umane necesită soluționarea unei serii de probleme:

- ✓ identificarea factorilor care determină structura mecanismului motivațional;
- ✓ specificarea esenței acestor factori într-un mediu social și impactul mediului intern și celui extern asupra factorilor de motivație;
- ✓ determinarea posibilităților apariției unor modificări intenționate sau accidentale, în conformitate cu condițiile de

If the principle of complexity involves the creation of incentive systems, taking into account all factors, then the *principle of consistency* involves the systems of identification and elimination of contradictions between factors and their interaction. This allows to create an incentive system, able to work effectively for the benefit of the organization. An example of consistency can serve the system of material and non-financial incentives of employees, provided based on the assessments of employee's contributions, being obvious the logical interaction between the quality and efficiency of work and subsequent rewards.

The regulation requires the establishment of certain rules in the enterprise, which are implemented through standards, regulations. It is important to clearly distinguish between the activities of the employees that require the follow of the strict instructions and monitoring of their fulfillment, of those areas in which the employee would be free to act and can demonstrate initiative.

Specialization consists in the assignment of certain functions in accordance with the rationalization principle of subdivisions and employees. Specialization is an incentive used to raise productivity, increase efficiency and improve quality of work.

Stability implies the existence of a formed collective, lack of human capital fluctuation, the existence of certain tasks and responsibilities that the team has to face with. Any changes that occur in the company, should not affect the normal operation of subdivisions or employees. Only under these conditions the efficiency and quality of the performed work will not be reduced.

The last principle of the list – directed creativity is highly a part of the motivation system. This could include the creation of new technologies and the use of technology, searching for new solutions, highly effective, in the organization of production and management process. Based on the results of the creative activity of the enterprise as a whole, subdivisions and each employee, methods of moral and non-financial incentives must be developed. Employee, knowing that his ideas will bring additional moral and material benefits, is willing to think creatively.

Also, we note that in order to develop and implement an effective motivation system should, at least, be taken the following three phases: diagnostic of the motivational business environment, development of a motivation system, the use of monitoring in the process of adapting to environment changes.

However, development of the motivational mechanism for managing human resources requires to solve a number of problems:

- ✓ identification of factors that determine the structure of motivational mechanism;
- ✓ specification of the essence of these factors in a social environment and the impact of internal and external environment on factors of motivation;
- ✓ determination of possibilities of appearance of intentional or accidental changes in accordance with the conditions of development of the production process;

dezvoltare a procesului de producție;

- ✓ selectarea unor metode adecvate pentru a influența motivația și a facilita combinația lor rezonabilă;
- ✓ selectarea unui set adecvat de instrumente pentru a influența comportamentul personalului;
- ✓ evaluarea eficienței motivației.

În acest context, mediul motivațional ar trebui să ofere o evaluare pozitivă a rezultatului activităților sale de către angajat, în cazul când aceste rezultate sunt în concordanță cu obiectivele generale de funcționare și dezvoltare a întreprinderii. Pentru a putea evalua corect aceste rezultate, fiecare angajat trebuie să vadă concordanța între rezultat și recompensele așteptate.

Acest lucru necesită respectarea condiției când rezultatele dorite trebuie să fie clar definite. Din punct de vedere al motivației, este foarte important ca cerințele față de rezultatele finale să le cunoască nu doar managerul, dar și întreg colectivul, iar stimularea poate avea loc nu doar în cazul rezultatului final, ci și în procesul de participare la activitățile firmei. Prin urmare, trebuie să se definească strict la care etapă și pentru ce rezultate vor fi stimulați angajații.

În procedura de evaluare a rezultatelor scontate, angajatul trebuie să fie sigur că există o legătură între rezultatul scontat și consecințele așteptate și că această relație nu este aleatorie. El trebuie să știe clar, că va obține o recompensă la atingerea rezultatului preconizat. Concomitent, trebuie să existe o interdependență între motivare și necesitățile actuale ale angajaților. Din acest punct de vedere, crearea unui mediu propice este mai dificilă, deoarece necesită cunoașterea structurii motivaționale a fiecărui angajat.

Evaluarea utilității depinde, în mare măsură, de evaluarea efortului depus, de faptul cum angajatul apreciază capacitățile sale și nu depinde de subiectivismul posibil al conducătorului. Gradul de dificultate al sarcinii sau muncii îndeplinite trebuie să corespundă cu posibilitățile și calificarea angajatului. Este demonstrat, că atât munca prea ușoară, care nu-i permite angajatului să-și realizeze pe deplin potențialul profesional, precum și sarcinile dificile, imposibil a fi îndeplinite calitativ, nu vor fi atractive pentru angajați.

Astfel, dezvoltarea capacității de a munci nu presupune doar o dezvoltare abstractă a personalului, nu presupune doar anumite schimbări calitative în aptitudinile personale ale angajatului la locul de muncă și nu este doar o creștere cantitativă. Consecința dezvoltării capitalului uman este actualizarea și perfecționarea abilităților personalului angajat. Acest lucru presupune, pe lângă dezvoltarea abilităților de a lucra, și creșterea productivității.

Pe de altă parte, „totalitatea cunoștințelor și abilităților este ceea ce se dezvoltă la o persoană care a trecut printr-un șir de activități de perfecționare în scopul dezvoltării sale profesionale. Cunoștințele și abilitățile unei persoane pot fi diferit definite: capacitate de muncă, forță de muncă, capital uman sau potențial uman” [5, p. 12], accentuându-se, astfel, o altă componentă a procesului de formare și gestionare a resurselor umane: educația și cunoașterea.

Concluzii. Astfel, integrând anumite viziuni cu privire la dezvoltarea abilităților de a munci, putem concluziona, că formarea și dezvoltarea abilităților resurselor umane dobândesc o formă organizată, care este cauzată de

- ✓ selection of appropriate methods to influence motivation and facilitate their reasonable combination;
- ✓ selection of an appropriate set of tools to influence the staff behavior;
- ✓ evaluation of the effectiveness of motivation.

In this context, motivational environment should provide a positive assessment of the outcome of its activities by the employee, if when these results are consistent with the overall objectives of the operation and development of the company. To properly assess these results, each employee should see the correlation between outcome and the expected rewards.

This fact requires compliance of condition when the desired results must be clearly defined. In terms of motivation, it is very important that the requirements for the final results to be known not only by the manager, but also by the whole team, and stimulation can occur not only in the final result, but also in the process of participation in the company's activities. Therefore, it is necessary to strictly define the stage and the results that employees will be encouraged for.

In the expected outcomes assessment procedure, the employee must be sure that there is a connection between the expected result and the expected consequences and that this relationship is not random. He must know clearly that he will get a reward for achieving the expected results. Simultaneously, there should be an interdependence between employee motivation and current needs. From this point of view, creating a favorable environment is more difficult, because it requires knowledge of each employee motivational structure.

The usefulness assessment depends largely on the evaluation of effort, as that employee appreciates its capabilities does not depend on the possible subjectivism of the leader. Difficulty degree of the task or performed work must comply with possibilities and qualification of the employee. It is shown that the too easy work, which does not allow the employee to fully realize their professional potential and the hard work can that are impossible to be done effectively will not be attractive to employees.

Thus, the development of work capacity does not only suppose the abstract development of the staff, does not suppose certain qualitative changes of the personal skills of the employee at the work place and is not just a quantitative growth. The consequence of the development of human capital is to update and improve the staff skills. This means in addition to the development, the work skills and increase of productivity.

On the other hand, "all knowledge and skills is what a person develops that went through a series of training activities for its professional development. Knowledge and skills of a person can be defined differently: the ability to work, labor force, human capital or human potential" [5, p. 12], thus emphasizing another component of the training and management of human resources: education and knowledge.

Conclusions. Thus, integrating some views on work skills, we can conclude that training and development of human resource skills acquire an organized form, which is

necesitatea de a concorda abilitățile profesionale cu utilizarea competențelor calitative prin educație. În opinia noastră, această dualitate este o caracteristică esențială a mecanismului de formare și gestionare a resurselor umane.

caused by the need to agree the professional skills with qualitative skills through using education. In our opinion, this duality is an essential feature of the mechanism of training and human resource management.

Referințe bibliografice/References

1. АКОФФ, Рассел Л. Планирование будущего корпорации. Пер. с англ. В.А. Бирюкова. Москва: Сирин, 2002. 256 с. ISBN 5-86567-045-4.
2. МИХНЕВА, С. Г. Рынок труда: методологические и теоретические основы познания (системно-эволюционный подход) [accesat 01 februarie 2012]. Disponibil: <http://www.smartcat.ru/Personnel/LaborMarket.shtml>.
3. КОРИЦКИЙ, А. В. Введение в теорию человеческого капитала: учеб. пособие. Новосибирск: СибУПК, 2000. 112 с.
4. ASKOFF, Russell L. Re-Creating the Corporation: a design of organizations for the 21st century. Oxford: Oxford Univ. Press, 1999. 336 p. ISBN 0-19-512387-5.
5. БЕЛЯКОВ, С. А. Лекции по экономике образования. Москва: ГУ-ВШЭ, 2002. 338 с. ISBN 5-7598-0183-X

Recomandat spre publicare: 03.10.2012