

# ABORDĂRI PRIVIND GESTIONAREA PERSONALULUI ORGANIZAȚIEI TURISTICE ÎN ISRAEL

## APPROACHES ON STAFF MANAGEMENT OF THE TOURIST ORGANIZATION IN ISRAEL

CZU: 005.95/96 : 338.48(569.4)

**Abu-Rabia HANI,**  
**doctorand, Universitatea Liberă Internațională din Moldova (Israel)**

### SUMMARY

*The human capital in the era of knowledge economy becomes a decisive factor in ensuring the country's competitiveness in general, and the entities, in particular. A modern approach to the definition focuses on the contribution of satisfied staff by work for achieving the corporate objectives such as customer loyalty, cost savings and profitability. This is due to the revision of the „staff management” concept in the second decade of the 21st century. The basis of profitable activity is created by the staff (human capital) of the company. People form companies set organizational goals for their development, determine the working directions, develop strategies, perform functions to achieve the planned results. The staff is used by all companies and is the central element of the organization. In this regard, it is necessary to create a separate program for the employee's development and management, so that their personal objectives not to be in contradiction with those of the enterprise.*

**Keywords:** human resources, personnel, stimulation, motivation, leadership methods.

### REZUMAT

*Capitalul uman în epoca economiei cunoștințelor devine un factor decisiv în asigurarea competitivității țării, la general, și entităților, în particular. O abordare modernă a definiției se concentrează pe contribuția personalului satisfăcut de muncă pentru atingerea obiectivelor corporative, cum ar fi loialitatea clienților, economiile de costuri și profitabilitatea. Acest lucru se datorează revizuirii conceptului de „managementul personalului” în al doilea deceniu al secolului al XXI-lea. Baza activității profitabile este creată de personalul (capitalul uman) al companiei. Oamenii formează companiile, stabilesc obiective organizaționale pentru dezvoltarea lor, determină direcțiile de lucru, dezvoltă strategii, îndeplinesc funcții pentru a atinge rezultatele planificate. Personalul este folosit de absolut toate companiile și este elementul central al organizației. În acest sens, este necesar să se creeze un program separat pentru dezvoltarea și gestionarea angajaților, astfel încât obiectivele lor personale să nu fie în contradicție cu obiectivele întreprinderii.*

**Cuvinte-cheie:** resurse umane, personal, stimulare, motivare, metode de conducere.

**Introducere.** Managementul personalului reprezintă un avantaj de diverse metode de influen a managerială asupra organizării  i condițiilor de muncă ale angajaților, formarea competen elor acestora, asigurarea unei utilizări maxime a poten ialului for ei de muncă a lucrătorilor în interesul  ntreprinderii [5].

Managementul personalului are un impact deliberat asupra componentei umane a organizației, care se axează pe stabilirea unei coresponden e între obiectivele organizației  i capacit ile angajaților. Gestionarea personalului se bazează pe o idee generalizată a locului unei persoane într-o organizație. Unul dintre elementele activităţii manageriale a gestiunii activităţii constă în managementul personalului, care determină locul unei persoane în organizație.  ns şi no iunea de „management” este ambiguă. Acesta poate fi interpretat din punctul de vedere al managementului personalului, al managementului resurselor umane sau al angajatului. La prima vedere, se poate părea că nu există diferen e între termeni, dar pentru teoria managementului aceste concepte sunt fundamental diferite. Conform unui acord dintre guvernele Israelului  i Republicii Moldova, peste 800 de cetăteni moldoveni vor fi angajați legal în domeniul economiei reale în Israel [1].

**Scopul cercetării** constă în investigarea principiilor, metodelor de gestionare a resurselor umane în vederea optimizării eforturilor  i motiva iei.

**Metodologia cercetării** temei implică metoda comparativă, istorică, analitică, induc ie, deduc ie etc.

**Cercetare  i analiză.** Managementul personalului este o activitate axată pe o serie de reguli  i metode de influen are a procesului de lucru al angajaților, în scopul dezvoltării abilit  ilor necesare pentru a maximaliza poten ialul de muncă [8]. Managementul resurselor umane implică

activit  i care vizează unificarea principalelor componente ale muncii: func ia de muncă  i rela iile interpersonale ale angajaților. Această abordare se bazează pe considera ia angajatului drept element principal al organizației, care, desigur, are un caracter social. Gestionarea unei persoane ia în considerare crearea unui mediu de lucru confortabil pentru angajat: construirea de rela ii prietenoase în echipă, asistarea în autodezvoltare, care va contribui la maximalizarea muncii lucrătorului. Formarea conducerii de către personal ca  tiin  a a început cu mai mult de o sută de ani în urmă, într-un moment în care conducerea organizației  i conducerea personalului organizației erau, practic, identice. Timp de mai bine de un secol, locul  i importan a persoanei în organizație s-au schimbat semnificativ, ceea ce a contribuit la clarificarea existen ei  i dezvoltării unor noi concepte de gestiune a personalului.

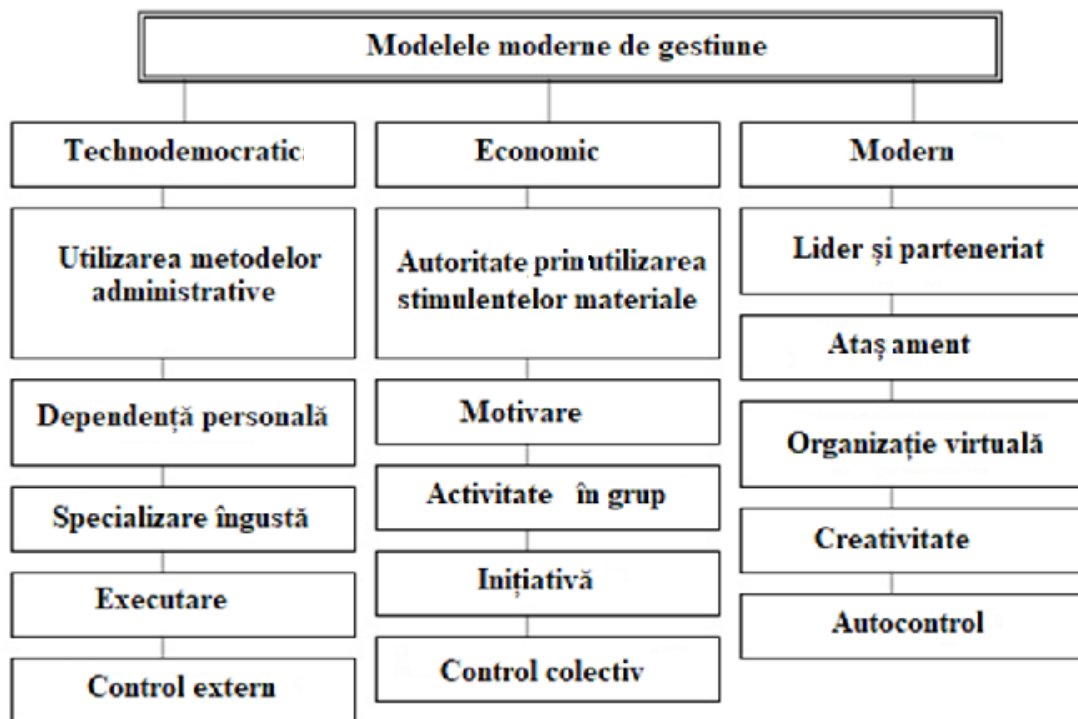
Peste trei mii de moldoveni s-au angajat legal anul trecut peste hotare. O treime dintre ace tia a semnat un contract de muncă în afara   rii prin intermediul agen iilor private.  n prezent, în Moldova activează 85 de agen ii care oferă locuri de muncă peste hotare [7].

P n  în prezent,  tiin  a cunoa te o mul ime de abordări în ceea ce prive te managementul personalului organizației.  n condi iile actuale ale economiei de pia  , cea mai acceptabilă, în opinia autorului, este abordarea în domeniul managementului, care urm re te schimbarea ideilor despre management în timp. Autorul eviden iaz  patru concepte care se dezvoltă în cadrul a trei abordări manageriale: economice, organizaționale  i umaniste [3].

 n  tiin  a  i practica managementului modern, după investiga iile autorului, există un proces constant de perfec ionare, actualizare  i căutare de noi abordări, concepte, idei în domeniul managementului resurselor umane ca o resursă-cheie  i strategică a

organizațiilor de afaceri. Alegerea acestui model de management este influențată de tipul de business, de strategia și cultura corporativă, de mediul organizațional. Un model care funcționează cu succes într-o singură organizație poate să nu fie deloc eficient pentru altul, deoarece nu a fost posibil să se integreze în sistemul de management organizațional.

pe anumite principii: asigurarea obținerii de către subordonați a ordinii în direct de la top-manageri; stabilirea unui lanț managerial vertical: de sus în jos; stabilirea unui sistem de control pentru o comunicare eficientă între conducere și angajați; pentru a realiza corespondența maximă între puterile angajatului și munca încredințată lui; formarea unui sistem eficient de stimulare



**Fig. 1.** Modele moderne de gestiune a personalului (cercetările autorului).

Abordarea economică stimulează apariția unui concept în care ca poziție dominantă a fost luată formarea instrumentală, în detrimentul pregătirii manageriale a personalului. Această abordare a fost denumită conceptul de utilizare a resurselor de muncă. Vorbind despre această abordare în detaliu, se poate observa că organizația este considerată ca un mecanism care operează sub un anumit algoritm, care, la rândul său, asigură stabilitatea și predictibilitatea activităților organizației.

Desigur, această abordare se bazează

a personalului prin remunerarea corectă a muncii.

În cadrul abordării ecologice, organizația a fost percepută ca un sistem viu care există în mediul înconjurător. În acest sens, organizația se consideră în două aspecte: identificarea acesteia cu personalitatea și cu creierul uman.

Identificarea organizației cu individul se bazează pe afirmația că organizația, ca și omul, trece prin astfel de etape ale ciclului de viață ca: naștere, maturizare, îmbătrânire și deces. Și, de asemenea, teza a

fost formulată că organizația are nevoile și motivele activității sale, care sunt inerente majorității oamenilor.

Comparația dintre organizație și creierul uman a făcut posibilă privirea activității organizației prin analogie cu activitatea creierului uman. Aceasta a permis o privire diferită asupra conducerii personalului organizației, mai degrabă decât în cadrul abordării economice, când se făcea analogia organizației cu un mecanism. Astfel, analizând acest concept, se poate concluziona că managerii deseori operează în condiții de limitare informațională despre mediu, prin urmare, fiind imposibilă aprecierea deplină a rezultatelor unei sau altei soluții. Concluzionând, remarcăm, că abor-

darea organică se bazează pe necesitatea acordării atenției mediului ambiant, în care activează organizația, în scopul evidențierii satisfacerii necesităților organizațiilor pentru supraviețuirea lor.

Abordarea umanistă este „cea mai nouă”. Abordarea umanistă a cunoscut o dezvoltare ascendentă de curând. Ideea fundamentală a acestei abordări constă în tratarea organizației ca fenomen cultural, adică acest concept se bazează pe teza că cultura organizațională a organizației provoacă închipuirea despre această organizație. Astăzi, teoreticienii nu polemizează despre influența culturii asupra managementului personalului, care este deja evident.

În cadrul abordării umaniste, cultura

Rusia	SUA, Israel	Europa Occidentală	Japonia
Ignorarea necesităților personalului.	Angajare pe termen scurt.	Parteneriat social.	Combinarea modului de angajare.
Lipsa protecției față de fărâdelegile patronilor și administrației.	Instruire minimă din contul firmei.	Orientarea spre promovarea propriilor cadre.	Investiții în dezvoltarea personalului, probleme sociale.
Profesionalism slab al secției personal.	Predominanța stimulentele materiale.	Minimalizarea diferenței dintre conducători și subalterni.	Participarea lucrătorilor la conducere.
Motivarea slabă pentru perfecționarea cadrelor.	Selectarea cadrelor după criterii profesionale.	Participarea la distribuirea venitului.	Mișcarea cadrelor.
Presiunea profesională slabă din afară.	Devotamentul lucrătorilor profesiei și nu întreprinderii.	Creșterea calificării.	Principiile rotației în grup.
Dificultăți în gestionarea iresponsabilă a lucrătorilor.		Ajutor în caz de concediere.	Remunerarea în funcție de vârstă și vechime în muncă la întreprindere.
		Formarea condițiilor de muncă favorabile.	

**Fig. 2.** Specificul modelelor naționale de gestionare a resurselor umane în diferite țări și regiuni (cercetările autorului).

organizațională este un element important care permite angajaților să-și modeleze comportamentul într-un mod specific, într-o situație specifică. Aceasta se bazează pe faptul că fiecare organizație are propriile reguli de conduită scrise și nescrise, însă, în practică, aceste reguli nu sunt un ghid, ci doar un mijloc.

Astfel, se poate concluziona că abordarea umanistă se concentrează pe partea umană a organizației, care deosebește această abordare de altele. Conceptul umanist are, cu siguranță, rolul său pozitiv, care constă în următoarele:

- tratarea organizației sub viziunea impactului culturii organizaționale asupra acesteia îi ajută pe manageri să-și facă activitățile mai eficiente;

- abordarea umanistă ajută la înțelegerea, cu ce simboluri și imagini se desfășoară activitățile personalului. Înțelegerea acestui lucru permite influențarea realității întreprinderii prin elemente ale culturii organizaționale: folclor, norme, limbă. Toate acestea îi ajută pe lideri să realizeze acțiuni menite nu numai să motiveze sau să coordoneze angajații, ci și la formarea, implementarea și dezvoltarea anumitor semnificații și simboluri;

- abordarea umanistă oferă înțelegerea că o organizație este capabilă nu numai să se adapteze la un mediu deja existent, ci și să o schimbe pe baza misiunii organizației. Altfel zis, dezvoltarea unei misiuni sau a unei strategii a organizației poate conduce la transformarea mediului existent.

La ce se pot aștepta persoanele străine, care tind să se angajeze în câmpul muncii în Israel? Structura este prezentată în modul următor: majoritatea locurilor de muncă (4,8%) sunt în sudul țării, cele mai puține – în centru, regiunea Ierusalim (3%). Cea mai mică cerere în Israel este în domeniul învățământului (1,3%) [2], în domeniul ocrotirii sănătății - 2,3%. Cea mai mare cerere la forța de muncă se remarcă în domeniul construcțiilor - 7%, sectorul hotelier-restaurante - 6,9%, TIC - 5,4%, industrie și minerit - 3%. Deficitul se resimte în domeniul comerțului - 8345 vânzători, chelneri, barmani - 7614, ingineri - 7008, programatori - 4283, muncitori-constructori - 5830, bucătari și asistenți sociali - 5728, lucrători marketing telefon și Internet - 4145, șoferi de camioane și autocare - 4098, lucrători medicali inferiori - 3995, lucrători de securitate - 3730, tehnicieni - 2842, bucătari - 2806, funcționari tehnici - 1453 [4].

Specialitatea	Salarizarea, ILG	Cererea, %
Inginer-programator	18000	8
Inginer IT	20000	3,6
Programator de asigurare, inginer-electrician	12000	-
Ingineri civili, șoferi de camioane,	10000-11000	-
Agenți comerciali, constructori	8700	18
Medici, avocați	11000	-
Jurnaliști, economiști	9500-8900	-
Electricieni	6500	23
Tencuitori	9400	-
Pietrari, zidari, antrenori sportivi, fitness	5643	70

**Tabelul 1.** Salarizarea unor specialiști în Israel, 2016 [6].

**Concluzii.** Astfel, după analizarea uneia dintre clasificările managementului, putem concluziona că dezvoltarea productivă a organizației nu se bazează doar pe schimbarea componentei tehnologice, dar și a componentei umane a activității organizației: schimbarea valorilor care stau la baza cooperării dintre oameni. În plus, o analiză a acestui concept permite autorului să noteze că fiecare dintre abordările care există în cadrul conceptului are rol pozitiv. Abordarea economică a dat naștere unui concept de utilizare a resurselor de muncă, care promovează ordinea relațiilor dintre părți ale întregii organizații.

Abordarea organică, la rândul său, a dat naștere conceptului de management al resurselor umane, a trasat o nouă perspectivă pentru managementul personalului și a contribuit la nașterea unei noi viziuni a organizației. În sfârșit, abordarea umanistă provine din conceptul de management uman și din conceptul de organizare ca fenomen cultural, care ne permite să înțelegem modul în care oamenii sunt integrați în organizație. Astfel, este nece-

sar să se dezvolte o nouă metodă care să țină cont de schimbările inovatoare apărute în obiectivul de administrare.

Metoda ar trebui să ia în considerare ritmul evaluării și să permită evaluarea eficacității sistemului de gestionare a personalului. În opinia autorului, această metodă poate fi metoda de management al personalului bazată pe utilizarea teoriei opțiunilor reale.

Consolidarea și optimizarea proceselor de bază ale managementului resurselor umane și calculelor salariale folosind o soluție globală, bazată pe metode specifice pentru personalul de conducere al tuturor formelor de angajare. Cu ajutorul personalului, departamentele pot identifica și implementa strategii mai eficiente vizând resursele umane, să utilizeze date analitice valoroase, să acorde mai multă atenție activităților care generează venituri companiei. Optimizarea operațiunilor de gestionare a personalului la scară globală, asigurarea respectării cerințelor legale și corporative la nivel regional conduc la sporirea eficienței activității companiei.

## BIBLIOGRAFIE

1. 800 de moldoveni sunt așteptați la muncă în Israel. În: <https://www.timpul.md/articol/800-de-moldoveni-sunt-ateptai-la-munca-in-israel--vezi-conditiile-de-angajare-53875.html>
2. Angajarea în câmpul muncii în Israel. În: <https://viza.md/content/angajarea-%C3%AEn-c%C3%AEmpul-muncii-%C3%AEn-israel>
3. Bazarov T., Eremina B. Gestiunea personalului. Moscova: Uniti, 2002, 173 p.
4. Ce să fim în Israel? În: <http://domoi.org/kem-byt-rynok-truda-v-izraile/>
5. Chibanov A. Gestiunea personalului organizației: Manual. Chișinău: ULIM, 2010, 135 p.
6. Cine ce este în statul Israel: rangul de profesii și salarii de la Ministerul Muncii Israel. În: <https://news.Israelinfo.co.il/economy/72878>
7. Tot mai mulți moldoveni aleg să lucreze legal peste hotare. În: [https://www.publika.md/tot-mai-multi-moldoveni-aleg-sa-lucreze-legal-pest-hotare\\_2997117.html#ixzz5loMTBMHt](https://www.publika.md/tot-mai-multi-moldoveni-aleg-sa-lucreze-legal-pest-hotare_2997117.html#ixzz5loMTBMHt)
8. Vesnin V. Gestiunea personalului. Teorie și practică: manual. Moscova: Мир, 2009, 294 p.

**Prezentat:** 19 iunie 2018.

**E-mail:** [agribincea@mail.ru](mailto:agribincea@mail.ru)