

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
CZU: 005.96:35.08(478)(043)

IGOR MATVEICIUC

**IMPACTUL MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII
RESURSELOR UMANE ASUPRA COMPETITIVITĂȚII
INSTITUȚIILOR PUBLICE**

SPECIALITATEA 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate

REZUMATUL TEZEI DE DOCTOR ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE

CHIȘINĂU, 2024

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

Conducător științific:

Bîrcă Alic, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

Comisia de susținere publică a tezei de doctor:

1. **Stratan Alexandru**, profesor universitar, doctor habilitat în științe economice, Membru corespondent al AȘM, Academia de Studii Economice din Moldova, președinte;
2. **Bîrcă Alic**, profesor universitar, doctor habilitat în științe economice, Academia de Studii Economice din Moldova, conducător de doctorat;
3. **Cotelnic Ala**, profesor universitar, doctor habilitat în științe economice, Academia de Studii Economice din Moldova, membru al comisiei de îndrumare, referent oficial;
4. **Suslenco Alina**, conferențiar universitar, doctor habilitat în științe economice, Universitatea de Stat „Alec Russ” din Bălți, referent oficial;
5. **Sava Lilia**, conferențiar universitar, doctor în științe economice, Universitatea Tehnică din Moldova, referent oficial;

Susținerea va avea loc la **23 august 2024, ora 10.00**, 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, bloc A, etajul III, Sala Senatului, MD-2005. Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

**Președinte al Comisiei
de susținere publică a tezei de doctorat:**

Prof. univ. dr. hab.



Stratan Alexandru

Conducător științific:

Prof. univ. dr. hab.



Bîrcă Alic

Autor



Matveiciuc Igor

@ Igor Matveiciuc, 2024

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	4
CONȚINUTUL TEZEI	8
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	24
BIBLIOGRAFIA	28
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI	30
ADNOTARE	32

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei de cercetare. Pe măsură ce economia bazată pe cunoaștere și-a dovedit avantajele sale, dezvoltarea resurselor umane (DRU) a devenit o preocupare pentru majoritatea organizațiilor, indiferent de forma de proprietate și domeniul de activitate. La rândul său, managerii superiori conștientizează importanța și semnificația cunoștințelor și a competențelor profesionale, fapt ce îi determină să elaboreze strategii organizaționale pe termen lung de dezvoltare a personalului, prin cuprinderea tuturor angajaților în procesul de instruire profesională, având drept scop final creșterea valorii capitalului uman. De asemenea, factorii decizionali sensibilizează faptul că activează într-o lume în care performanța organizațională este asigurată de angajați cu un nivel înalt de competențe. Luând în considerare cele menționate mai sus, majoritatea organizațiilor elaborează propriile politici de dezvoltare a personalului în care sunt arătate: direcțiile de desfășurare, angajații cuprinși în programele de instruire, volumul resurselor financiare alocate pentru dezvoltarea profesională, obiectivele programelor de dezvoltare profesională, responsabilitatea pentru instruirea profesională etc.

Pe parcursul anilor, DRU și-a dovedit eficacitatea și în activitatea instituțiilor publice. Instituțiile guvernamentale, prin managementul superior al acestora, trebuie să conștientizeze semnificația DRU asupra politicilor economice, sociale, de mediu etc., adecvate pe care le promovează la nivel național și sectorial având efecte pozitive asupra bunăstării societății. Întrucât competitivitatea instituțională are în vedere capacitatea instituțiilor publice centrale și locale pentru susținerea nivelului de trai al populației pe termen mediu și lung, rezultă că investițiile permanente în dezvoltarea angajaților din cadrul acestora trebuie să reprezinte o preocupare majoră a factorilor decizionali.

Deși în instituțiile publice din Republica Moldova (RM) resursele financiare sunt limitate, respectiv alocarea mijloacelor bănești pentru DRU nu constituie o prerogativă, managerii superiori a acestora trebuie să identifice sursele financiare necesare sau să le valorifice pe cele de alternativă (fonduri extrabugetare, finanțări din partea instituțiilor europene etc.) ca pe o prioritate, sensibilizând efectele pe termen lung a acestora asupra performanței și competitivității instituției publice.

Deschiderea negocierilor pentru aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană reprezintă o altă împrejurare ce determină angajații instituțiilor publice să dovedească cunoștințe și abilități profesionale, asociate noului proces, pentru a face față cu mai mult profesionalism problemelor și impedimentelor ce vor apărea în acest demers de lungă durată. În acest context, DRU, prin desfășurarea sistematică și continuă a programelor de formare profesională în rândul funcționarilor instituțiilor publice, devine o necesitate ce nu poate fi transferată pentru perioade ulterioare. Programele de DRU vor asigura o mai bună înțelegere a tuturor circumstanțelor pentru dezvoltarea unor politici publice coerente, având ca obiectiv sporirea competitivității instituțiilor publice exprimată prin nivelul de trai al cetățenilor, precum și alinierea la standardele de viață din statele membre ale UE.

Gradul de studiere a temei abordate. Cercetarea pentru DRU a devenit o preocupare și domeniu de interes pentru mai mulți cercetători, încercând să evidențieze conținutul sau diferite elemente a acestuia, urmare a semnificației pe care o are asupra economiei la nivel național, precum și asupra performanței și competitivității la nivel organizațional. În funcție de evoluția și contextul de dezvoltare a societății, orice lucrare elaborată în acest domeniu a contribuit în mod

evident la îmbogățirea conținutului DRU. Mai mult de atât, în contextul dezvoltării societății bazate pe cunoaștere, preocuparea față de această problemă a avut un caracter ascendent. Mulți cercetători au abordat DRU ca o activitate de sine stătătoare, anume pentru a evidenția importanța acestei probleme la nivel organizațional: Werner, De Simone, Cascio, W., Clardy, A., Dunlop, J.T., Garavan, T.N., Mankin, D.P., Nadler, L., Noe, R.A., Pace, R.W., Poell, M., Tseng, C., Wilson, J.P., Yorks, L. și alții. Totodată, o parte din cercetători au analizat dezvoltarea și instruirea profesională a personalului ca parte a managementului resurselor umane (MRU): Armstrong, M., Cole, G.A., Katou, A.A., Manolescu, A., Prodan, A., Rotaru, A., Sparrow, P.R., Wilson, J.P. și alții. În același timp, DRU a făcut subiect de cercetare pentru mai mulți cercetători autohtoni: Bîrcă, A., Boguș, A., Cotelnic, A., Gheorghîță, T., Jalencu, M., Sava, L., Șavga, L. și alții.

Pe de altă parte, mulți cercetători străini și autohtoni au fost preocupați de cercetarea competitivității, analizând diferite aspecte. De asemenea, competitivitatea a fost analizată la diferite nivele:

- național (Aiginger, K., Belostecinic, G., Stratan, A., Fagerberg, J., Ignatiuc, D., Smâc, A., Ulman, S.R.);
- organizațional (Bernard, P., Buitrago, R.E., Krugman, P., Poole, M., Popescu, Gh., Suslenco, A. Voiculescu, D.).

În Republica Moldova nu au fost realizate cercetări complexe asupra managementului dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice, inclusiv impactul asupra competitivității acestora. Unele cercetări au fost axate pe managementul instruirii și dezvoltării personalului în întreprinderile de telecomunicații (Sava, L.). De asemenea, au fost realizate cercetări care arată legătura dintre factorii umani și competitivitatea națională (Smâc, A.), precum și relația dintre dezvoltarea potențialului uman și competitivitatea întreprinderii (Suslenco, A.).

Situația descrisă ne permite să constatăm că tema abordată prezintă un interes deosebit pentru știința autohtonă în care DRU constituie un element esențial pentru asigurarea competitivității instituțiilor publice din RM.

Obiectul cercetării îl reprezintă resursele umane din instituțiile administrațiilor publice centrale și locale din Republica Moldova, responsabile pentru prestarea serviciilor cu impact asupra creșterii nivelului de trai al populației.

Scopul cercetării constă în cercetarea și ajustarea cadrului teoretic, metodologic și aplicativ al managementului dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice, precum și a impactului acestuia asupra competitivității instituțiilor publice din Republicii Moldova.

Obiectivele cercetării. Pornind de la scopul urmărit, au fost formulate mai multe obiective ale cercetării:

- cercetarea fundamentelor teoretice ale DRU, precum și a relevanței acestuia în activitatea organizațiilor;
- evaluarea conținutului metodologic al sistemului de management al dezvoltării resurselor umane la nivel organizațional;
- determinarea interdependenței dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitatea instituțională;
- identificarea factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice, din perspectiva dezvoltării resurselor umane;
- analiza sistemului de instruire și dezvoltare profesională la nivel național și pe domenii de activitate;

- determinarea nivelului de formare profesională a funcționarilor instituțiilor aflate în subordinea administrațiilor publice centrale și locale;
- evaluarea prin studiu empiric a elementelor managementului dezvoltării resurselor umane din instituțiile publice centrale și locale;
- elaborarea modelului econometric privind impactul factorilor determinanți asupra competitivității instituțiilor publice, din perspectiva managementului dezvoltării resurselor umane;
- formularea unui set de recomandări care au ca obiectiv îmbunătățirea managementului dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice, cu implicații asupra competitivității acestora.

Ipotezele cercetării. Demersul pentru atingerea cercetării a pornit de la formularea a două ipoteze de bază.

Ipoteza 1 (H₁). Dezvoltarea resurselor umane are un impact mai mare sau mai mic asupra competitivității instituțiilor publice din Republica Moldova.

Ipoteza 2 (H₂). Există o multitudine de factori determinanți, rezultând din dezvoltarea resurselor umane, care influențează competitivitatea instituțiilor publice.

Sinteza metodologiei și a metodelor de cercetare. Realizarea cercetării a necesitat parcurgerea mai multor etape succesive și aplicarea diverselor metode de cercetare care să conducă la atingerea scopului și a obiectivelor formulate. Astfel, prima etapă a constat în analiza literaturii științifice care a abordat tematica prezentei lucrări. A doua etapă a cuprins analiza elementelor factologice referitoare la dezvoltarea resurselor umane, pentru crearea unui tablou de ansamblu asupra situației dezvoltării resurselor umane în Republica Moldova și în instituțiile publice. În cea de a treia etapă a avut loc elaborarea chestionarului și determinarea sondajului pentru a putea culege informațiile de la respondenți. Ultima etapă a constat în prelucrarea datelor și validarea ipotezelor de cercetare, precum și formularea recomandărilor pentru îmbunătățirea domeniului cercetat.

Pentru realizarea fiecărei etape descrise mai sus, dar și caracterul complex al investigației, a necesitat aplicarea diverselor metode de cercetare, fiecare aducându-și contribuția la atingerea scopului cercetării. Drept urmare, au fost utilizate metode generale de cercetare, valabile pentru toate domeniile, cum ar fi: *inducția și deducția, metoda documentară, metoda analitică* etc. Pe lângă acestea, au fost utilizate un șir de metode specifice științei economice cum ar fi: *analiza sistemică, metoda prin comparare, metoda sociologică și diverse metode statistice*. În afară de aceasta, pentru prelucrarea datelor din chestionar a fost aplicat programul SPSS, considerat cel mai eficient în analiza statistică.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării. Constă în mai multe aspecte ce caracterizează elementul novator și original al lucrării și anume:

- îmbogățirea cadrului teoretic al managementului dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor și delimitarea conceptelor specifice domeniului dat;
- evidențierea elementelor ce formează sistemul de dezvoltare a resurselor umane la nivel organizațional;
- efectuarea conexiunii dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitate la nivel organizațional și național;

- identificarea factorilor determinanți ai competitivității instituționale din perspectiva dezvoltării resurselor umane;
- evaluarea și evidențierea problemelor actuale ale sistemului de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile publice;
- elaborarea modelului econometric ai factorilor determinanți și determinarea impactului acestora asupra competitivității instituției publice din perspectiva dezvoltării resurselor umane;
- propunerea unui algoritm al sistemului de dezvoltare a resurselor umane care să contribuie la sporirea competitivității instituțiilor publice.

Problema științifică soluționată în lucrare. Constă în determinarea conținutului și a particularităților managementului dezvoltării resurselor umane, precum și a impactului acestuia asupra competitivității instituțiilor publice din Republica Moldova. La fel, au fost identificați factorii determinanți care au tangență cu dezvoltarea resurselor umane, cu grad diferit de implicare, fiecare având propria contribuție asupra competitivității instituțiilor publice.

Semnificația teoretică a lucrării. Rezultatele obținute permit înțelegerea mult mai vastă a categoriilor ce caracterizează dezvoltarea resurselor umane la nivel organizațional, iar abordarea sistemică a problemei cercetate oferă factorilor de decizie un tablou general asupra viitoarelor decizii legate de dezvoltarea profesională a angajaților. La fel, este arătată legătura directă dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitatea instituțiilor publice, prin luarea în considerație a mai multor factori determinanți.

Valoarea aplicativă a lucrării. Urmare a investigațiilor efectuate, au fost obținute mai multe rezultate care pot fi implementate în planurile de dezvoltare a instituțiilor administrațiilor publice centrale și locale. De asemenea, concluziile și recomandările formulate pot servi ca reperi în formularea strategiilor instituționale care să cuprindă și dezvoltarea resurselor umane, elaborate la nivelul administrațiilor publice locale. În cazul instituțiilor administrațiilor publice centrale, rezultatele obținute pot servi fundament pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare a resurselor umane, contribuind la reducerea deficitului de personal atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. În afară de aceasta, conținutul teoretic, metodologic și aplicativ poate fi folosit în calitate de material didactic la disciplina „Dezvoltarea profesională a personalului”, predată la programul de master „Managementul și dezvoltarea resurselor umane”.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele științifice, obținute prin cercetarea impactului managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice, precum și recomandările prezentate în lucrare au fost luate în considerație de factorii de decizie în procesul de elaborare a planurilor de dezvoltare instituțională, cu referire la dezvoltarea profesională a angajaților. La fel, în procesul de elaborare a planurilor și programelor de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile publice s-a ținut cont de factorii determinanți prezentați în lucrare care pot contribui în mod evident la sporirea competitivității instituțiilor publice și la creșterea calității serviciilor prestate de acestea. În afară de aceasta, rezultatele obținute și recomandările formulate au avut efecte benefice asupra managementului dezvoltării resurselor umane din mai multe instituții ale administrației publice centrale și locale și anume: Ministerul Mediului, Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă, Primăria Ialoveni, Primăria satului Ulmu și Primăria satului Suruceni.

Aprobarea rezultatelor cercetării. Pe durata realizării prezentului proiect științific, rezultatele cercetării obținute au fost prezentate în cadrul mai multor evenimente științifice internaționale organizate în Republica Moldova și peste hotare. Ideile și problemele referitoare la tema de cercetare au fost reflectate în 9 lucrări, dintre care 6 lucrări au fost publicate în reviste științifice indexate în Baze de Date Internaționale, inclusiv 2 lucrări în Reviste indexate Web of Science și Scopus.

Volumul și structura tezei. Lucrarea include: rezumat, listă de abrevieri, listă de tabele, listă de figuri, introducere, 3 capitole, concluzii și recomandări, bibliografie și anexe. Conținutul tezei este expus pe 157 de pagini text de bază, materialul ilustrativ este prezentat în 27 de tabele, 43 de figuri și 16 anexe.

Cuvinte cheie: resurse umane, dezvoltarea resurselor umane, managementul dezvoltării resurselor umane, competitivitate, factori determinanți, instituții publice.

CONȚINUTUL TEZEI

În primul capitol „**Fundamente teoretice privind dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizațiilor**” este descris cadrul teoretic și conceptual și evolutiv al dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor, precum și conținutul administrării acestei activități.

Termenul de „dezvoltare a resurselor umane” a început să apară în literatura de specialitate în anii 80 ai secolului XX. Cu toate acestea, conceptul a existat mult mai devreme și a fost aplicat la nivel organizațional.

În ultimul timp, dezvoltarea resurselor umane a trecut prin schimbări importante, urmare a evoluției mai rapide a cunoștințelor în societatea contemporană. Astfel, dezvoltarea resurselor umane nu mai este de așteptat să fie agenția principală pentru promovarea învățării și dezvoltării în rândul angajaților, ci mai degrabă este integrată într-o gamă largă de roluri de conducere și de supraveghere.

În prezent, Torraco și Lundgren au evidențiat cinci factori care afectează schimbarea dramatică a mediului și remodelează viitorul dezvoltării resurselor umane și anume: tehnologiile; considerentele economice și financiare; globalizarea; oportunitățile egale; natura și organizarea muncii în schimbare [13].

Yorks (2005) susține că scopul fundamental al dezvoltării resurselor umane constă în a contribui atât la performanța strategică pe termen lung, cât și la îmbunătățirea imediată a performanței, asigurându-se că membrii organizației au acces la resurse pentru dezvoltarea capacității lor de performanță și pentru a da sens experienței lor în contextul nevoilor strategice ale organizației. și cerințele locurilor de muncă ale acestora [15; p, 20-21].

Instruirea profesională este considerată activitatea centrală a dezvoltării resurselor umane care s-a aflat la originea dezvoltării acestei direcții de cercetare. De asemenea, instruirea este privită ca o componentă a dezvoltării resurselor umane și variază foarte mult în ceea ce privește conținutul și specificitatea. Asigurarea unui nivel înalt al dezvoltării resurselor umane în organizații se poate realiza printr-un proces continuu de instruire profesională a angajaților.

Procesul de DRU este compus din mai multe sub-procese diferite, cum ar fi planificarea strategică, analiza nevoilor și așa mai departe, care sunt grupate în mod logic în faze majore distincte. (Figura 1).

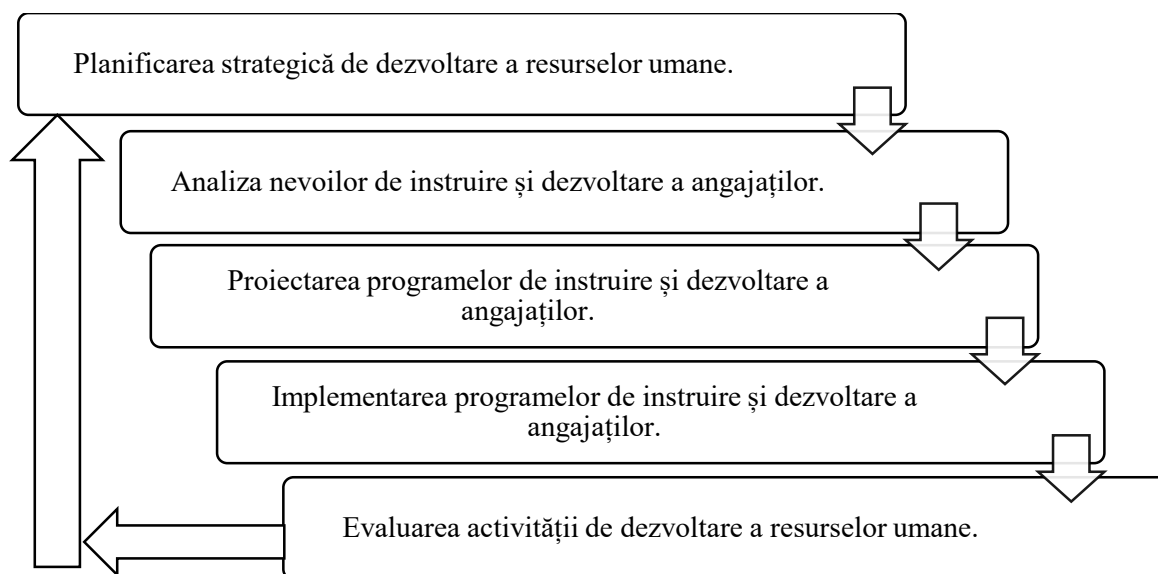


Fig. 1. **Procesul dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor**
Sursa: Elaborată de autor.

Necesitățile dezvoltării resurselor umane pornesc de la satisfacerea nevoilor organizației într-un mediu aflat în schimbare rapidă. Aceasta a devenit una iminentă pentru orice organizație deoarece dezvoltarea resurselor umane este un proces de inițiere a expertizei umane în scopul îmbunătățirii performanței organizaționale, prin dezvoltarea organizației și instruirea personalului. În cazul administrației publice, planificarea strategică a dezvoltării resurselor umane pornește de la luarea în considerare a mai multor elemente: dezvoltarea economică și socială la nivel național, contextul politic, leadership-ul și cultura.

Dezvoltarea resurselor umane este o activitate în evoluție. Se schimbă odată cu nevoile și strategiile organizațiilor. Astfel, este supus contextului social și istoric al unei epoci date, care în prezent se caracterizează prin munca de cunoaștere și integrarea pe scară largă a tehnologiilor digitale. Tehnologiile informației și comunicațiilor au devenit atât de omniprezente încât sunt adesea considerate de la sine înțelese. Noile generații de angajați așteaptă ca munca să fie virtuală, într-o oarecare măsură, iar mulți oameni nu se deplasează doar la un loc de muncă unic. Dezvoltarea virtuală a resurselor umane este o nouă zonă de cercetare care reprezintă o schimbare de paradigmă în domeniu [1], deoarece se concentrează pe mediul virtual în care au loc procesele de dezvoltare a resurselor umane. De asemenea, dezvoltarea virtuală a resurselor umane conectează alte activități organizaționale esențiale din același sistem, cum ar fi fluxul de muncă și sistemele de management.

Analizând semnificația factorului uman asupra competitivității, Suslenco, A. (2015) susține că fundamentul performanței economice și a competitivității naționale îl constituie resursele umane prin capacitățile sale, contribuind astfel la impulsivitatea dezvoltării societății [12]. În opinia lui Bernard și Boucher (2007), competitivitatea instituțională are în vedere capacitatea instituțiilor de a susține nivelul de trai al populației pe termen mediu și lung [2], precum și obținerea succesului socioeconomic [4].

Forumul Economic Mondial, în încercarea de a clasifica țările folosind Indicele Competitivității Globale, a definit competitivitatea ca „un set de instituții, politici și factori care determină nivelul de productivitate al unei țări” [14]. În acest context, instituțiile publice au un rol

esențial în asigurarea competitivității naționale, or anume calitatea acestora are o influență puternică asupra competitivității și creșterii economice [14].

Rezultatele cercetării dovedesc faptul că între dezvoltarea resurselor umane și competitivitate există o legătură directă. Factorul uman, înzestrat cu cunoștințele și abilitățile profesionale, poate contribui la creșterea sustenabilă a organizației. Sub aspect teoretic, există mai mulți factori determinanți care într-o măsură mai mare sau mai mică influențează nivelul de competitivitate al organizației, inclusiv a instituțiilor publice. Urmare a cercetărilor efectuate asupra relației dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitate, am identificat factorii relevanți care au un impact mai mare sau mai mic asupra competitivității instituțiilor publice (Figura 2).

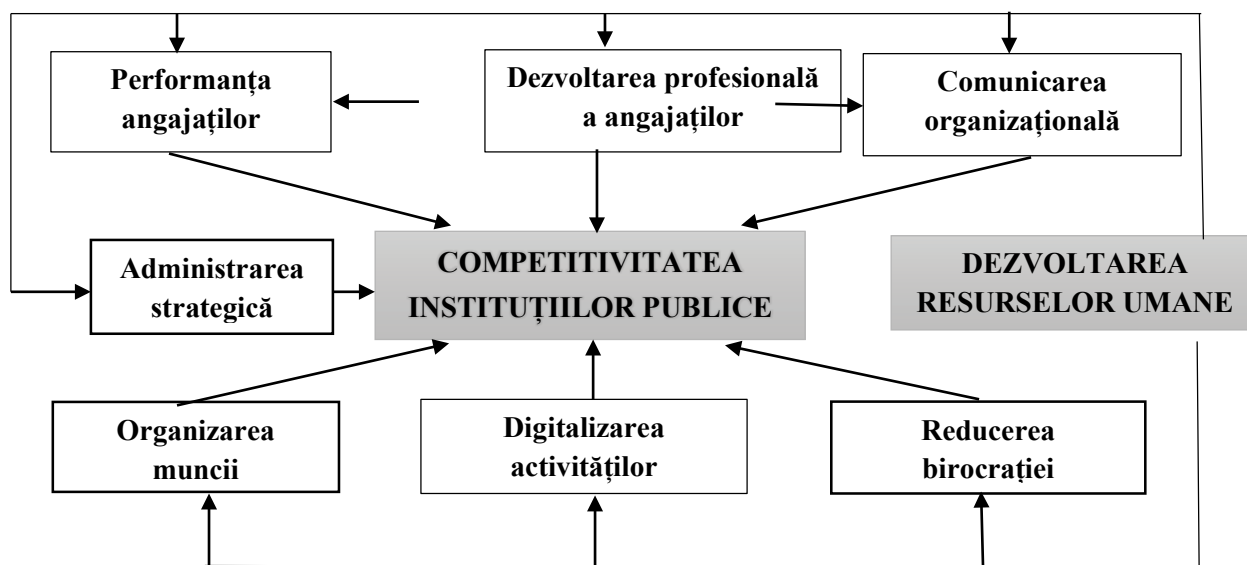


Fig. 2. Factorii determinanți ai competitivitatea instituțiilor publice din perspectiva dezvoltării resurselor umane

Sursa: Elaborată de autor.

Așa cum rezultă din Figura 2, competitivitatea instituțiilor publice poate fi influențată de șapte factori determinanți, fiecare din aceștia au un impact diferit, din perspectiva dezvoltării resurselor umane [3].

În capitolul doi „Evaluarea sistemului de dezvoltare a resurselor umane în Republica Moldova” este efectuată o analiză cuprinzătoare a mai multor aspecte ce se referă la problema cercetată.

În Republica Moldova există un cadru legal și normativ care asigură dezvoltarea resurselor umane oferind tuturor persoanelor posibilitatea de a învăța și a se dezvolta profesional atât în perioada educației inițiale, cât și după aceea, pe parcursul întregii vieți, pornind de la sistemul de valori sociale ale fiecăruia. În acest context, au fost elaborate și aprobate mai multe legi și hotărâri de guvern care reglementează dezvoltarea resurselor umane, inclusiv învățarea pe parcursul întregii vieți, reglementată prin Codul Educației al Republicii Moldova [5]. De asemenea, formarea profesională continuă a angajaților este reglementată prin Codul Muncii al Republicii Moldova [23], iar Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public reglementează dezvoltarea profesională a funcționarilor publici [10].

Un indicator important pentru analiza dezvoltării resurselor umane este rata globală de participare la formare profesională continuă (Figura 3).

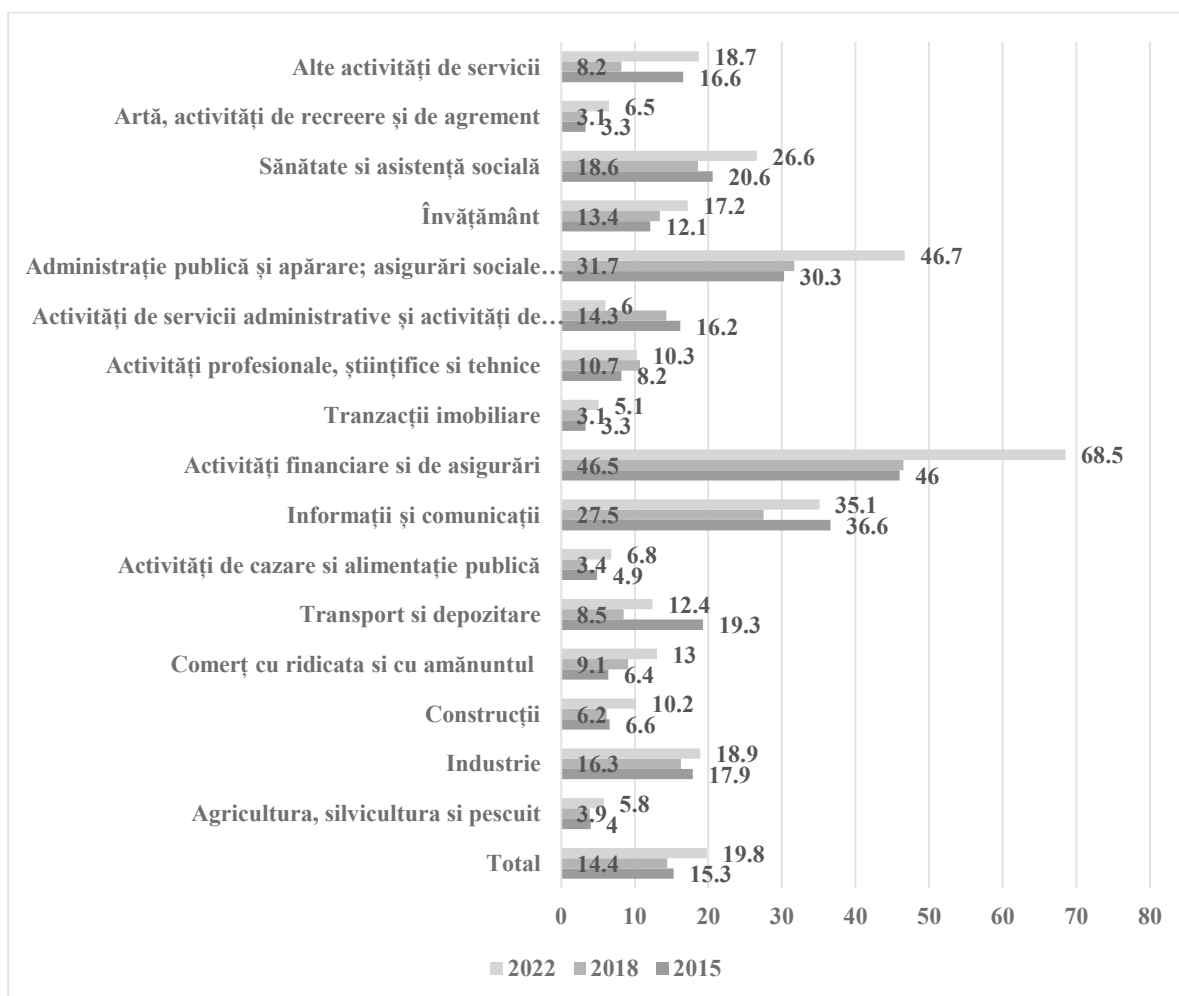


Fig. 3. Rata globală de participare a salariaților la FPC

Sursa: Elaborată de autor pe baza [16].

La nivelul economiei naționale, rata globală de participare la formarea profesională continuă a fost sub 20%, fiind în creștere de la 15,3% la 19,8%, în anul 2022. În cazul organizațiilor din sectorul public, constatăm că cele din Învățământ au o rată de participare a salariaților mai mică față de cea înregistrată la nivelul economiei naționale. De asemenea, observăm că rata globală de participare a salariaților la FPC în instituțiile administrației publice este de aproximativ 2,5 ori mai mare față de cea înregistrată la nivel național.

Un alt indicator relevant pentru cercetarea noastră îl constituie ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă (FPC) în totalul cheltuielilor salariale (Tabelul 1).

Potrivit Tabelului 1, ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă în totalul cheltuielilor salariale s-a redus de la 0,4%, în anul 2015, până la 0,2%, în anul 2022, la nivelul economiei naționale. Deși Codul Muncii al Republicii Moldova prevede ca fiecare organizație trebuie să aloce cel puțin 2% din fondul de salarizare pentru instruirea profesională, această prerogativă nu se respectă nici într-un domeniu de activitate. Reducerea ponderii cheltuielilor pentru formarea profesională continuă în totalul cheltuielilor salariale se datorează creșterii anuale

a salariului în toate domeniile de activitate, fără a majora în aceeași proporție și volumul resurselor financiare pentru instruirea profesională.

Tabelul 2.10. **Ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă în totalul cheltuielilor salariale, în anii 2015 și 2022**

Domenii de activitate	2015			2022		
	Cheltuieli salariale, Mii lei	Cheltuieli pentru FPC, Mii lei	Ponderea cheltuielilor FPC în cheltuielile salariale, %	Cheltuieli salariale, Mii lei	Cheltuieli pentru FPC, Mii lei	Ponderea cheltuielilor FPC în cheltuielile salariale, %
Total	32752480.8	137055.1	0.4	78179468.0	175946.8	0.2
Agricultura, silvicultura si pescuit	1306368.9	711.4	0.1	2670775.1	1049.7	0.04
Industria	6014345.4	17154.2	0.3	12511456	21746.6	0.2
Construcții	1165017.5	1725.6	0.1	2746332.7	3315.8	0.1
Comerț cu ridicata si cu amănuntul	3973753	13743.8	0.3	11472554	15436.5	0.1
Transport si depozitare	1884774.3	13668.1	0.7	3652164.5	18654.4	0.5
Activități de cazare si alimentație publică	396508.5	789.9	0.2	929327.9	1862.7	0.2
Informații și comunicații	2051147.4	7231.8	0.4	9515813.6	21501.7	0.2
Activități financiare si de asigurări	1328552.4	12864.3	1.0	3121496.0	25984.2	0.8
Tranzacții imobiliare	508219.5	475.7	0.1	1004515.9	456.8	0.05
Activități profesionale, științifice si tehnice	1231146.8	5361.7	0.4	1869787.7	3225.8	0.2
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	510115.5	617	0.1	1238661.3	1074	0.1
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii, învățământ, artă, activități de recreere și de agrement	9060567.9	30348.4	0.3	18224614	27726.6	0.2
Sănătate si asistență socială	2864780.6	30957.6	1.1	8400340.1	31589.1	0.4
Alte activități de servicii	457183	1405.6	0.3	821630	2322.6	0.3

Sursa: Elaborat de autor pe baza [16].

În cazul în care raportăm cheltuielile pentru formarea profesională continuă la totalul cheltuielilor cu forța de muncă acestea sunt și mai mici. Astfel, ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă în totalul cheltuielilor cu forța de muncă au fost de 0,14% în anul 2020 și de 0,18% în anul 2022. Dacă comparăm ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă din RM cu cea înregistrată în statele membre UE, constatăm un decalaj foarte mare (Figura 4).

Comparând ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă în totalul cheltuielilor cu forța de muncă în Republica Moldova și Uniunea Europeană, observăm că indicatorul dat este de peste 5 ori mai mic față de cel înregistrat la nivelul UE în anul 2015 și de peste 10 ori mai mic pentru anul 2020. Rezultatele investigațiilor demonstrează că Republica Moldova este departe de statele dezvoltate cu referire la investițiile în dezvoltarea resurselor umane. Alocarea insuficientă a resurselor financiare pentru dezvoltarea resurselor umane din partea organizațiilor nu asigură o creștere profesională a angajaților care să contribuie și la îmbogățirea capitalului intelectual al acestora. Țările care investesc mai mult în dezvoltarea resurselor umane își asigură o creștere economică durabilă, respectiv devin competitive atât la nivel regional, cât și internațional.

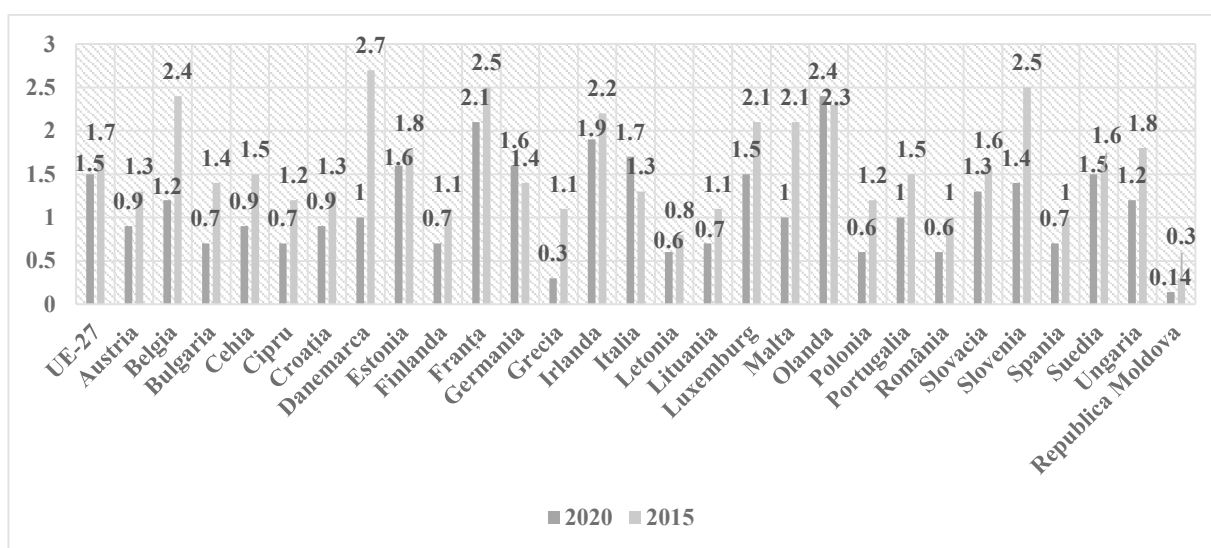


Fig. 4. Ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă în UE și Republica Moldova, %

Sursa: Elaborată de autor pe baza [16] și [21].

Dezvoltarea resurselor umane în instituțiile administrației publice se realizează prin respectarea prevederilor legale în domeniu. Pornind de la prevederile legale, orice autoritate publică este obligată să asigure un program de formare profesională tuturor funcționarilor publici. Cu toate acestea, constatăm că nu toți funcționarii publici au beneficiat anual de un program de formare profesională de cel puțin 40 de ore (Tabelul 2).

Tabelul 2. Indicatorii ce caracterizează nivelul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, în perioada 2016-2022

Indicatorii	2016	2018	2020	2021	2022
Numărul funcționarilor publici	16450	14304	15048	15405	16046
Rata de instruire a funcționarilor publici, %	75,9	68,1	63,8	43,8	71,4
Ponderea funcționarilor publici instruiți cel puțin 40 ore anual, %	25,9	54,6	39,5	43,8	52,8
Ponderea funcționarilor publici debutanți instruiți cel puțin 40 de ore anual, %	38,6	30,0	48,0	16,0	23,3

Sursa: Elaborat de autor pe baza [18]; [19].

Datele prezentate în tabelul de mai sus dovedește faptul că prevederile legale nu sunt respectate, întrucât nu toți funcționarii publici au beneficiat de formare profesională sub diferite forme. Rata de instruire a funcționarilor publici a variat între 75,9% în anul 2026, fiind în descreștere în anii următori, ca în anul 2022 să ajungă la 71,4%. Chiar dacă legislația prevede asigurarea dezvoltării profesionale anuale de cel puțin 40 ore anual, ponderea funcționarilor publici beneficiari a unor astfel de programe a fost puțin peste 50% în anul 2022. Situația este mai puțin bună în cazul funcționarilor publici debutanți, când ponderea acestora a variat între 48,0% și 16,0% , fiind diferită de la an la an departe de a atinge prevederile legale.

Analizând rata de instruire a funcționarilor publici pe nivele ale administrației publice, constatăm că cei mai mulți participanți la formarea profesională sunt din administrația publică centrală (Figura 5).

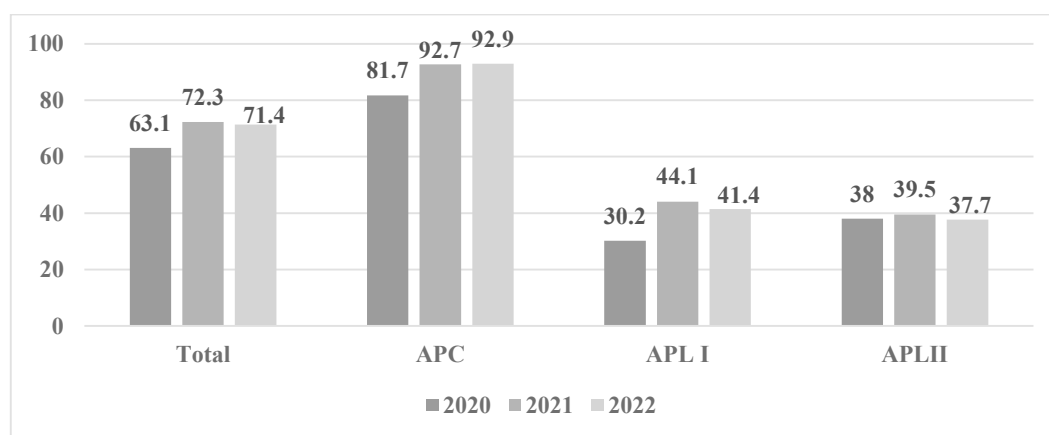


Fig. 5. Rata de instruire a funcționarilor publici pe nivele ale administrației publice, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza [18]; [19].

Așa cum rezultă din Figura 5, cea mai înaltă rată de instruire a funcționarilor publici este în APC, aceasta fiind de aproape 93%, în anul 2022. Când privește rata de instruire a funcționarilor publici în administrația publică locală de nivelul I și II este mult mai mică, fiind de peste 2,5 ori inferioară celei din administrația publică centrală. Aceasta arată un dezechilibru evident legat de instruirea profesională a funcționarilor publici.

Un rol important în dezvoltarea profesională în administrația publică l-a avut *Programul de instruire a funcționarilor publici pentru anii 2016-2020*, aprobat prin hotărârea guvernului nr. 970/2016 care a avut ca obiectiv creșterea ratei de instruire a acestora. Potrivit programului respectiv, autoritățile publice de la nivel central și de la cel local trebuie să acorde prioritate instruirii bazată pe schimb de experiență, realizată nemijlocit la locul de muncă sub formă de mentorat. Prin adoptarea acestei hotărâri, fiecare autoritate publică este obligată să-și dezvolte planuri anuale de instruire și transmiterea acestora spre Cancelaria de Stat. La rândul său, Cancelaria de Stat, urmare a centralizării planurilor de instruire ale autorităților publice, determină Comanda de Stat anuală, aprobată prin hotărâre de guvern, privind instruirea funcționarilor publici. În Tabelul 3 este prezentată viziunea de ansamblu asupra instruirii funcționarilor publici prin Comanda de Stat.

Tabelul 3. **Indicatorii ce reflectă nivelul de instruire a funcționarilor publici prin Comanda de Stat**

Indicatorii	Anii				
	2018	2019	2020	2021	2022
Numărul funcțiilor publice efectiv ocupate	40361	38801	40737	42570	43234
Numărul funcționarilor publici	14304	14335	15048	15405	16046
Numărul funcționarilor publici instruiți	6667	9763	9492	11136	11463
Numărul funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat	700	1610	1060	1080	1100
Pondere funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat în totalul funcțiilor publice efectiv ocupate, %	1,7	4,1	2,6	2,5	2,5
Pondere funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat în totalul funcționarilor publici, %	4,9	11,2	7,0	7,0	6,8
Pondere funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat în totalul funcționarilor publici instruiți, %	10,5	11,2	11,2	9,7	9,6

Sursa: Elaborat de autor pe baza [18]; [19].

Potrivit Tabelului 3, numărul funcțiilor publice efectiv ocupate și cel al funcționarilor publici a fost într-o creștere continuă, începând cu anul 2019. În același timp, numărul persoanelor instruite s-a redus în raport cu anul 2019, ceea ce a determinat și o diminuare a ponderii acestora în totalul funcțiilor publice ocupate. Față de anul 2019, ponderea funcționarilor publici instruiți în totalul funcțiilor publice efectiv ocupate s-a redus cu 1,6%, de la 4,1% în anul 2019 la 2,5%, în anul 2022. De asemenea, constatăm o diminuare a ponderii funcționarilor instruiți în totalul funcționarilor publici.

Pentru a determina în ce măsură dezvoltarea resurselor umane influențează competitivitatea, am analizat indicele competitivității globale al Republicii Moldova și cel ce vizează competitivitatea instituțiilor sale (Figura 6).

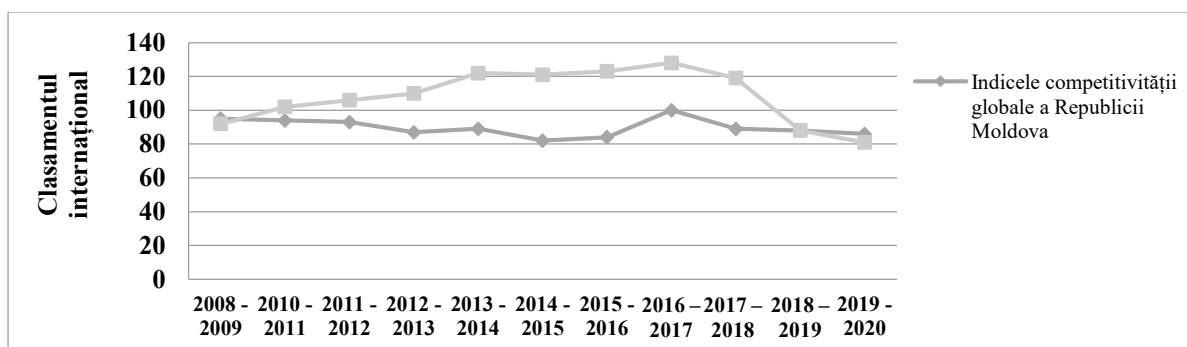


Fig. 6. **Evoluția Indicelui competitivității globale a Republicii Moldova și al competitivității instituțiilor sale**

Sursa: Elaborat de autor pe baza [20].

.Din Figura 6 observăm că Indicele Competitivității Globale al Republicii Moldova este mai bine plasat în clasamentul internațional, în comparație cu cel ce definește „Instituțiile”. Deoarece datele cele mai recente asupra Indicelui Competitivității Globale ce caracterizează instituțiile este 2019 în Republica Moldova, constatăm că acesta se poziționează la un nivel mai bun în clasamentul internațional, comparativ cu Indicele Competitivității Globale, chiar dacă în anii precedenți a avut o poziționare mult mai slabă în clasamentul internațional.

Pentru a face o corelație între ponderea investițiilor în dezvoltarea resurselor umane și indicele Competitivității Globale, am analizat clasamentul statelor membre ale UE în context internațional privind competitivitatea acestora.

Din statele membre ale UE, Olanda ocupă poziția cea mai bună în clasamentul internațional, dar și țara care face cele mai mari investiții în formarea profesională continuă. În anul 2020, ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă în totalul cheltuielilor cu forța de muncă au fost de 2,4%. Aceasta ne determină să afirmăm că cu cât investițiile în dezvoltarea resurselor umane sunt mai mari, cu atât este mai mare Indicele Competitivității Globale și Performanța sectorului public. Țările în care ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă în totalul cheltuielilor cu forța de muncă sunt mai mici sunt poziționate la un nivel mai inferior în clasamentul internațional. Comparând poziția Republicii Moldova în clasamentul internațional (Figura 6) cu pozițiile statelor membre ale UE, observăm că aceasta este mult mai inferioară, fiind plasată pe poziția 80. În același timp, constatăm că ponderea cheltuielilor pentru formarea profesională continuă în totalul cheltuielilor salariale au fost doar de 0,14%, în anul 2020. Chiar dacă competitivitatea unei țări și a instituțiilor publice depinde și de alte variabile, dezvoltarea resurselor umane are un impact direct asupra evoluției acesteia.

În al treilea capitol „**Aprecierea sistemului de dezvoltare a resurselor umane în administrația publică și impactul asupra competitivității instituțiilor publice din Republica Moldova**” sunt evaluate, pe baza unei cercetări empirice, aspecte ale dezvoltării resurselor umane în instituțiile administrației publice, precum și impactul asupra competitivității lor.

Dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizațiilor are atât un caracter strategic, cât și unul operațional. Obiectivul strategic al dezvoltării resurselor umane constă în asigurarea eficacității și competitivității instituției publice pe termen lung, în timp ce cel operațional presupune realizarea zilnică a sarcinilor și responsabilităților de muncă pentru satisfacerea nevoilor clienților/cetățenilor. În cercetarea noastră, ne-am propus să aflăm care este scopul urmărit de instituția publică prin dezvoltarea profesională a personalului, iar rezultatele sunt prezentate în Figura 7.

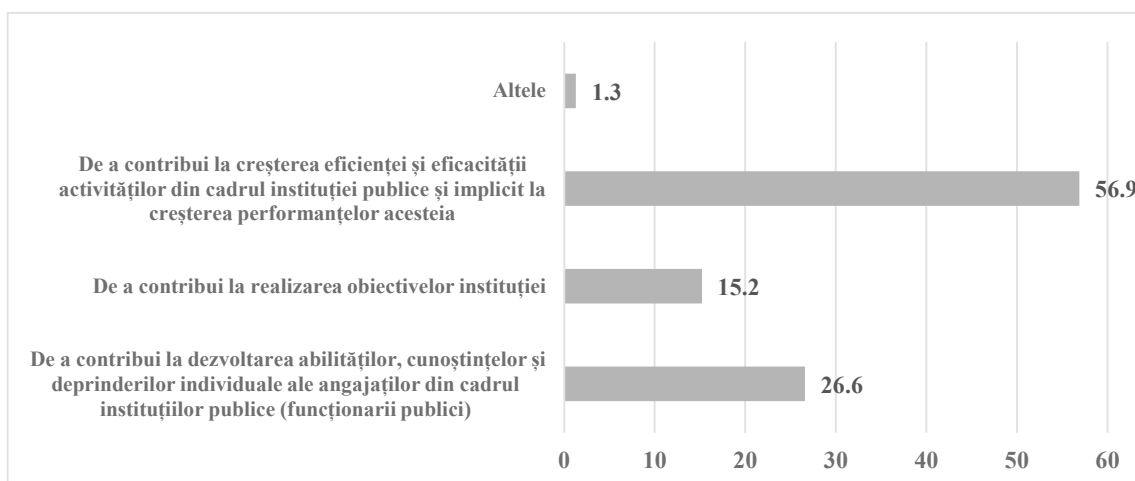


Fig. 7. Scopul dezvoltării profesionale a funcționarilor publici
Sursa: Elaborată de autor pe baza prelucrării datelor din chestionar.

Potrivit Figurii 7, scopul urmărit cel mai mult de instituția publică constă în creșterea eficienței activităților, respectiv a performanței acesteia – 56,9%. Mai mult de un sfert din

respondenții consideră că prin dezvoltarea profesională a funcționarilor publici se urmărește îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor funcționarilor publici.

Îmbunătățirea calității muncii prestate prin programe de formare profesională este un scop general urmărit de fiecare instituție publică. Pornind de la scopul general, orice program de formare profesională poate avea mai multe obiective (Figura 8),

Din Figura 8 observăm că pentru 85% din respondenți obiectivul frecventării programului de formare profesională a constat în dezvoltarea competențelor profesionale, conștientizând că au un impact direct asupra performanței și a competitivității instituției publice. Ținând cont de specificul activităților desfășurate de funcționarii instituțiilor publice, 57% din respondenți au susținut că au participat la formarea profesională cu scopul de a însuși legislația națională în domeniu. Pentru aproape 1/3 din respondenți, programul de formare profesională la care au participat a avut ca obiectiv dezvoltarea sau formarea unor noi abilități profesionale. La fel, constatăm că 11,5% din respondenți au participat la formarea profesională în vederea însușirii unei limbi străine. În condițiile demarării negocierilor de aderare a Republicii Moldova la UE, transpunerea directivelor europene în practicile naționale necesită o mai bună cunoaștere a limbii engleze.

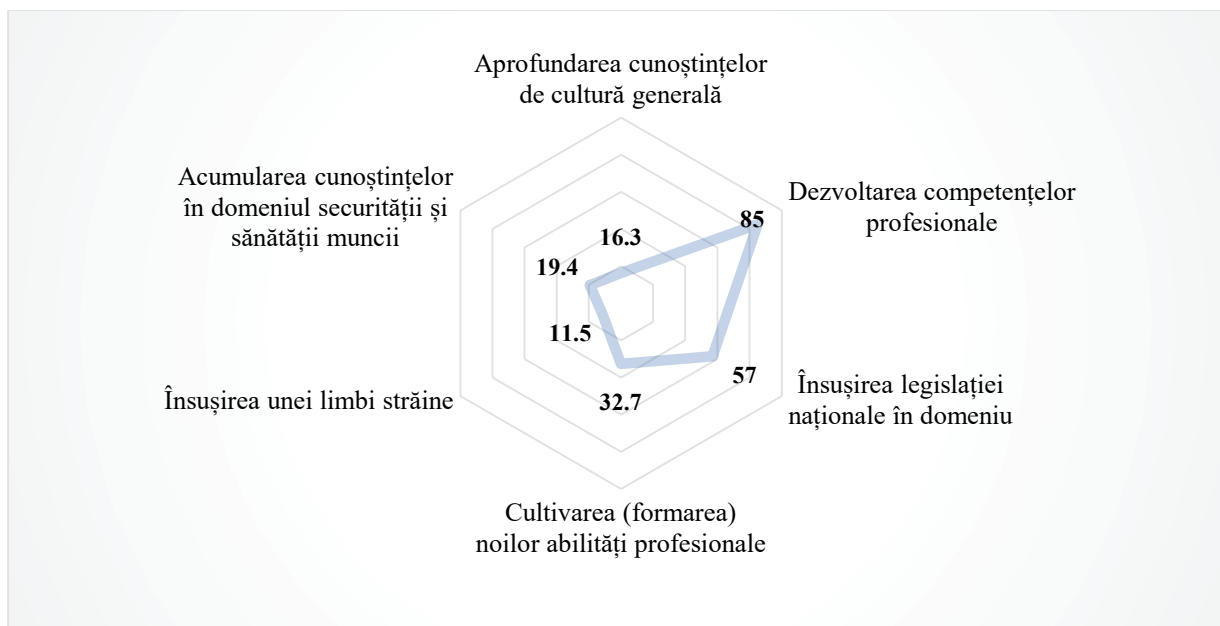


Fig. 8. Frecvența răspunsurilor privind obiectivele programelor de formare profesională, %

Sursa: Elaborată de autor pe baza prelucrării datelor din chestionar.

Pe durata activității profesionale, unele competențe însușite își pierd din valoare în timp, respectiv este nevoie de o îmbogățire a acestora pentru ca angajatul să facă față noilor provocări profesionale. În cercetare, ne-am propus să identificăm acele competențe pe care angajații ar dori să le dezvolte pe viitor. În acest scop, a fost aplicată scala Likert în care respondenții au trebuit să arate cât de necesară este aprofundarea anumitor competențe pentru realizarea în mod eficient a sarcinilor de muncă pe viitor, în care „1” - competența respectivă nu este necesar a fi dezvoltată, iar „5” – extrem de necesar. (Figura 9).

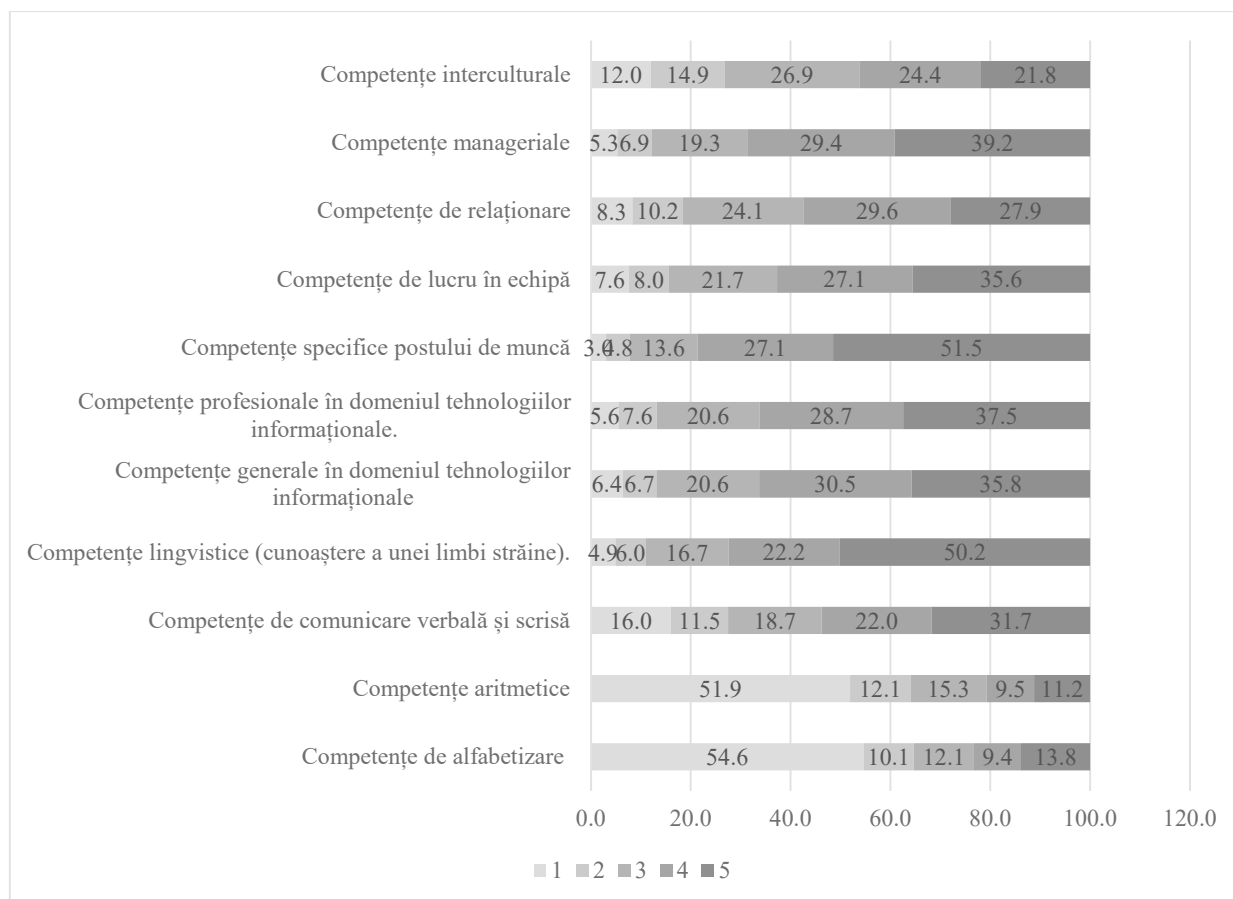


Fig. 9. **Necesitatea dezvoltării competențelor în rândul funcționarilor publici, %**
 Sursa: Elaborată de autor pe baza prelucrării datelor din chestionar.

Informația din Figura 9 arată că respondenții consideră competențele specifice postului de muncă extrem de necesare pentru a fi dezvoltate pe viitor (51,5%). Doar 3,0% din totalul respondenților nu consideră necesar dezvoltarea acestei competențe. Un număr important de respondenți (50,2%) consideră extrem de necesar dezvoltarea competențelor lingvistice, de cunoaștere a unei limbi străine, iar 22,2% - ca fiind foarte necesară pe viitor în exercitarea atribuțiilor de serviciu.

Pentru evaluarea impactului managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice, am elaborat un model econometric (Figura 10).

Numărul de variabile este diferit pentru fiecare factor determinant cuprins în cercetare. În cazul factorului determinant „**Dezvoltarea profesională - DP**” au fost stabilite 6 variabile. Pentru factorii determinanți „**Performanța angajaților - PA**”, „**Comunicarea organizațională - CO**” și „**Digitalizarea activităților - DA**” au fost identificate câte 4 variabile. Pentru următorii doi factori determinanți – „**Organizarea muncii - OM**” și „**Reducerea birocrăției - RB**” - au fost stabilite câte 5 variabile, iar pentru ultimul factor determinant - „**Administrarea strategică - AS**” - 7 variabile.

Pentru început a fost calculat coeficientul Cronbach Alpha pentru fiecare factor determinant cuprins în cercetare. Coeficientul Cronbach Alpha este folosit pentru determinarea consistenței interne a variabilelor cuprinse în chestionar [9]. În cazul în care valoarea coeficientului Cronbach Alpha este mai mare de 0,9, se consideră că este o consistență excelentă a variabilelor, iar pentru o valoare mai mică de 0,5 – consistența nu se acceptă [7]. În cazul modelului prezentat, valoarea

minimă a coeficientului Cronbach Alpha a fost calculată pentru factorul determinant „Comunicarea organizațională”, iar valoarea maximă a acestuia a fost de 0,869 pentru „Administrarea strategică”. Prin urmare, consistența variabilelor pentru fiecare factor determinant este bună, iar în ansamblu pentru toate variabilele, consistența este excelentă, ceea ce dovedește o bună fiabilitate pentru cercetarea noastră.

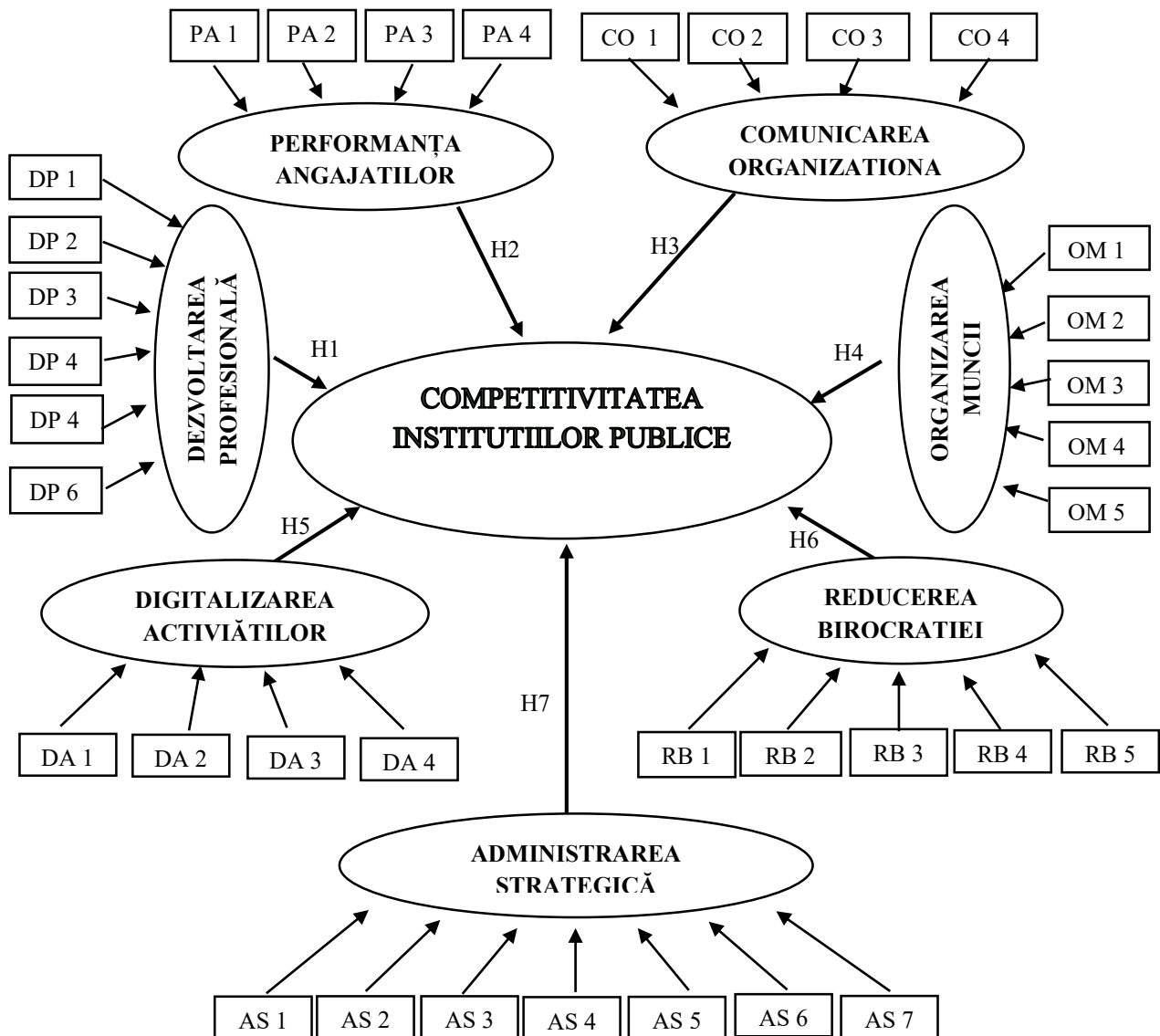


Fig. 10. Modelul factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice

Sursa: Elaborată de autor.

În vederea validării modelului, a fost folosită, în primul rând, analiza factorilor de confirmare (CFA), ca metodă statistică, prin aplicarea software-ului STATA. În cazul dat, am pornit de la ideea că toți cei 7 factori determinanți din modelul prezentat, caracterizați de mai multe variabile, sunt corelați între ei. Rezultatele obținute au arătat valori ridicate ale factorilor determinanți și sunt semnificative din punct de vedere statistic (toate p-urile < 0,001), ceea ce înseamnă niveluri suficiente de fiabilitate [5], [6], iar toate variabilele sunt semnificativ legate de factorii determinanți respectivi.

De asemenea, cele 21 de covarianțe dintre cei șapte factori determinanți ai competitivității instituțiilor publice sunt prezentate în Tabelul 4, toate fiind pozitive și semnificative.

Tabelul 4. Covarianțele factorilor determinanți și testele de semnificație, cu intervalele de încredere asociate

Covarianțele	Coefficient	Eroarea standard	Z	P>z	[95% conf. interval]	
Cov. (DP, DA)	0.391	0.026	14.860	0.000	0.339	0.443
Cov. (DP, CO)	0.306	0.023	13.100	0.000	0.261	0.352
Cov. (DP, OM)	0.185	0.019	9.880	0.000	0.148	0.222
Cov. (DP, PA)	0.319	0.024	13.150	0.000	0.272	0.367
Cov. (DP, AS)	0.318	0.023	13.600	0.000	0.272	0.364
Cov. (DP, RB)	0.403	0.027	14.910	0.000	0.350	0.455
Cov. (DA, CO)	0.392	0.027	14.620	0.000	0.339	0.444
Cov. (DA, OM)	0.219	0.023	9.420	0.000	0.174	0.265
Cov. (DA, PA)	0.345	0.026	13.120	0.000	0.294	0.397
Cov. (DA, AS)	0.344	0.025	13.970	0.000	0.295	0.392
Cov. (DA, RB)	0.520	0.030	17.260	0.000	0.461	0.579
Cov. (CO, OM)	0.174	0.018	9.650	0.000	0.138	0.209
Cov. (CO, PA)	0.272	0.022	12.250	0.000	0.228	0.315
Cov. (CO, AS)	0.283	0.022	12.800	0.000	0.239	0.326
Cov. (CO, RB)	0.376	0.026	14.320	0.000	0.325	0.428
Cov. (OM, PA)	0.194	0.019	10.000	0.000	0.156	0.232
Cov. (OM, AS)	0.221	0.020	10.870	0.000	0.182	0.261
Cov. (OM, RB)	0.229	0.022	10.330	0.000	0.186	0.273
Cov. (PA, AS)	0.336	0.025	13.490	0.000	0.287	0.385
Cov. (PA, RB)	0.360	0.026	13.750	0.000	0.308	0.411
Cov. (AS, RB)	0.368	0.025	14.590	0.000	0.318	0.417

Sursa: Elaborat de autor pe baza prelucrării datelor în SPSS.

Potrivit Tabelului 4, covarianța dintre *Digitalizarea activităților (DA)* și *Reducerea birocrăției (RB)* este semnificativă și are cea mai mare valoare (Cov. = 0,520, $p < 0,001$). De asemenea, covarianța dintre *Dezvoltarea profesională (DP)* și *Reducerea birocrăției (RB)* este relativ mare (cov = 0,403, $p < 0,001$). În continuare, observăm o covarianță relativ acceptabilă dintre DP și DA (Cov. = 0,391, $p < 0,001$), DP și PA (Cov. = 0,319, $p < 0,001$), DP și AS (Cov. = 0,318, $p < 0,001$), precum și dintre PA și CO (Cov. = 0,306, $p < 0,001$). Chiar dacă în celelalte situații, covarianțele sunt mai mici ca valoare, aceasta arată o corelație dintre factorii determinanți care au impact asupra competitivității instituțiilor publice, iar DRU presupune o abordare mult mai complexă.

Pentru validarea modelului teoretic propus, am construit un instrument de măsurare de ordinul doi, în care competitivitatea instituțiilor publice este reflectată prin intermediul celor șapte factori determinanți ai competitivității. Construcția care definește competitivitatea este măsurată prin cele 35 de variabile ale chestionarului. Modelul de ordinul al doilea a fost implementat prin intermediul analizei factoriale de confirmare PLS-SEM realizată cu ajutorul software-ului SmartPLS (v. 4.0.8.2) [11].

Estimarea fiabilității consistenței interne permite evaluarea similitudinii scorurilor acestora pentru variabilele ce măsoară un factor determinant [11]. Corelațiile mari între variabile indică faptul că un factor determinant are un nivel ridicat de fiabilitate a consistenței interne. Pentru a verifica fiabilitatea consistenței interne, a fost evaluată valoarea fiabilității compozite și valoarea coeficientului Cronbach Alpha. Rezultatele obținute în Tabelul 5 indică faptul că toți factorii determinanți cuprinși în cercetare au niveluri ridicate de fiabilitate a consistenței interne, deoarece valorile coeficientului Cronbach Alpha sunt cu mult peste valoarea de prag de 0,6, iar valorile fiabilității compozite sunt peste 0,7.

Tabelul 5. Indicatorii de validitate convergentă pentru modelul de măsurare de ordinul doi

Variabilele latente	Fiabilitatea compozitului		AVE	Cronbach alpha
	rho_a	rho_c		
Competitivitatea	0.967	0.968	0.502	0.963
DA	0.836	0.890	0.673	0.828
DP	0.855	0.888	0.570	0.848
PA	0.799	0.866	0.620	0.792
CO	0.778	0.850	0.589	0.763
RB	0.840	0.875	0.588	0.848
AS	0.880	0.902	0.571	0.869
OM	0.865	0.888	0.614	0.809

Sursa: Elaborat de autor pe baza prelucrării datelor în SPSS.

De asemenea, validitatea factorilor determinanți a fost evaluată prin demonstrarea validității convergente și discriminante. Validitatea convergentă este stabilită atunci când variabilele dintr-o anumită măsurătoare converg pentru a reprezenta constructul de bază (factorul determinant în cazul modelului nostru). Evaluarea validității convergente se bazează pe valorile medii ale varianței extrase (AVE). AVE reprezintă valoarea medie a încărcărilor la pătrat ale indicatorilor asociați cu constructul. Astfel, AVE (valoarea medie a varianței pe care un construct o explică în variabilele sale în raport cu varianța globală a indicatorilor săi) este echivalentă cu comuniunea unui construct (factor determinant). Din punct de vedere statistic, validitatea convergentă este confirmată atunci când AVE este mai mare de 0,50 [11]. Rezultatele arată că toate AVE ale factorilor determinanți din modelul prezentat sunt mai mari de 0,50, ceea ce indică o fiabilitate convergentă. În plus, valorile coeficienților de fiabilitate Rho_A sunt toate mai mari de 0,7. Validitatea discriminantă măsoară caracterul distinctiv al unui construct. De asemenea, validitatea discriminantă este demonstrată atunci când variația comună în cadrul unui construct (factor determinant), AVE depășește varianța comună între factorii determinanți.

Pentru testarea validității discriminante a fost folosit modelul Hetero-trait-Monotrait (HTMT). Modelul HTMT examinează corelațiile indicatorilor între constructe și corelațiile indicatorilor dintr-un construct. Dacă valoarea raportului HTMT este sub 0,9 sau 0,85, validitatea discriminantă a fost stabilită între două constructe reflectorizante [8]. Valorile raportului HTMT pentru factorii determinanți sunt prezentate în Tabelul 6.

Tabelul 6. Indicatori de validitate discriminantă pentru modelul de măsurare de ordinul doi (rata HTMT)

	Competitivitatea	DA	DP	PA	CO	RB	AS
DA	0.954						
DP	1.008	0.886					
PA	1.026	0.907	0.983				
CO	1.046	0.994	1.046	0.986			
RB	1.022	0.938	0.996	0.980	1.033		
AS	1.008	0.856	0.945	1.021	0.966	0.930	
OM	0.765	0.588	0.585	0.646	0.634	0.661	0.698

Sursa: Elaborat de autor pe baza prelucrării datelor în SPSS.

Informațiile obținute în Tabelul 6 arată că modelul de măsurare susține cel mai bine validitatea discriminantă între următoarele constructe (factori determinanți ai competitivității instituțiilor publice): *Organizarea muncii și Dezvoltarea profesională, Administrarea strategică și Digitalizarea activităților*.

Cu toate acestea, fiecare din factorii determinanți, cuprinși și analizați în prezentul model, are implicații diferite asupra competitivității organizațiilor, inclusiv asupra instituțiilor publice. În cazul instituțiilor publice, factorii determinanți au fost grupați, pornind de la variabilele cuprinse în chestionar, care au tangență cu dezvoltarea resurselor umane, iar rezultatele obținute, urmare a aplicării mai multor metode statistice, arată că există corelații între aceștia.

Luând în considerare rezultatele obținute prin cercetările empirice efectuate, inclusiv a modelului elaborat, precum și ideea că angajatul este privit și tratat ca o resursă strategică în activitatea oricărei organizații, iar în cazul instituțiilor publice, rolul și importanța acestuia este de o semnificație și mai mare deoarece influențează direct performanța și competitivitatea lor, elaborarea și implementarea unui algoritm pentru un sistem de dezvoltare a resurselor umane este inevitabil care trebuie adaptat periodic la noile cerințe și evoluții societale. Algoritmul de dezvoltare a resurselor umane pe care îl propunem trebuie să pornească de la strategia de dezvoltare a instituției publice, fundamentată pe strategia națională de dezvoltare a țării care are ca obiectiv primordial îmbunătățirea calității vieții cetățenilor (Figura 11).

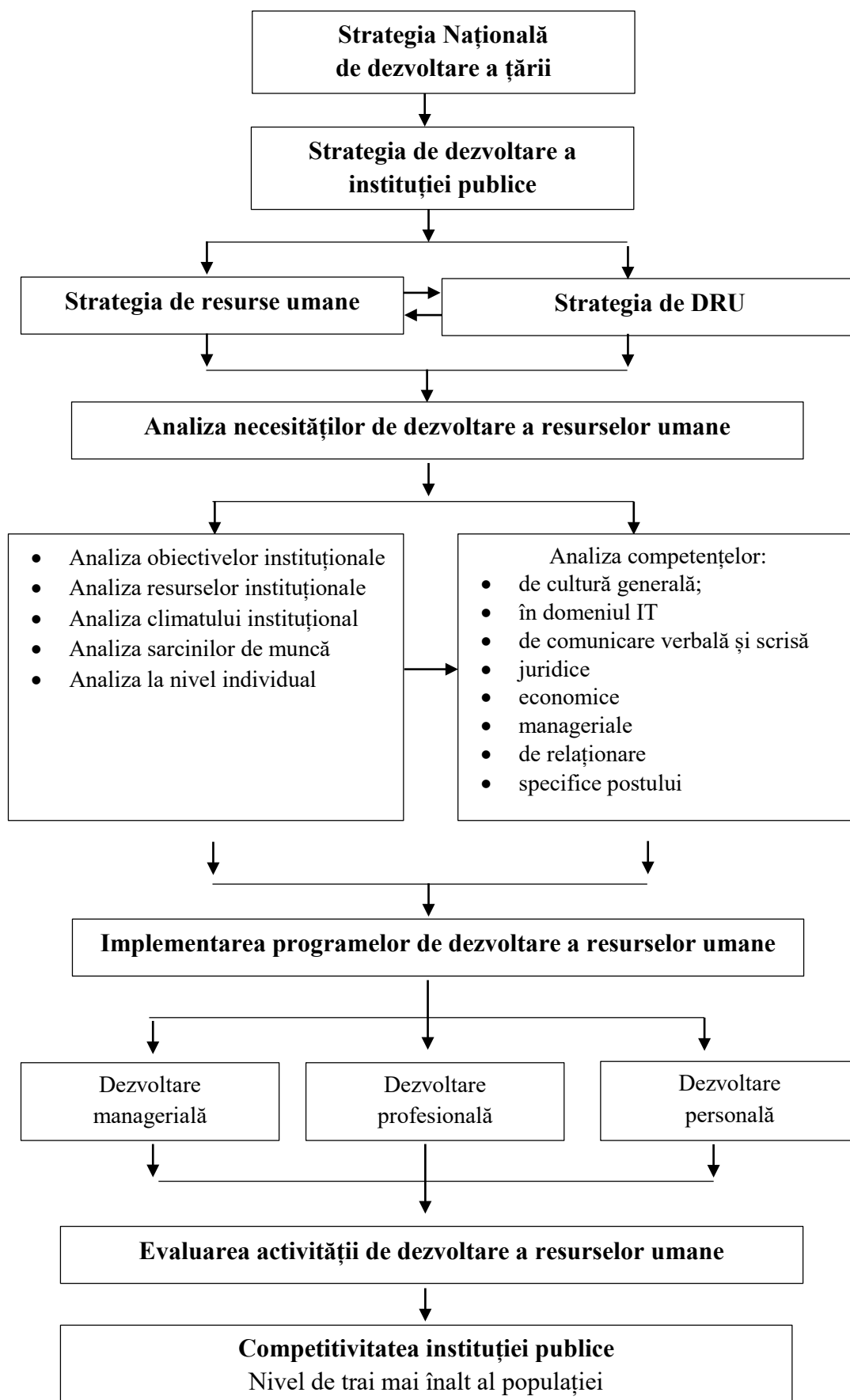


Fig. 11. Algoritm de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile publice

Sursa: Elaborată de autor.

Parcurgerea logică și consecutivă a tuturor etapelor propuse în prezentul algoritm este necesară pentru toate instituțiile publice, indiferent de nivelul acestora, deoarece pot contribui, în mod evident, la îmbunătățirea competitivității, exprimată printr-un nivel de trai mai înalt al cetățenilor. Factorii de decizie din cadrul instituțiilor publice trebuie să dovedească mai multă responsabilitate în acest proces, prin respectarea tuturor etapelor și implicarea acestora la fiecare etapă a algoritmului prezentat.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetările realizate pe parcursul proiectului doctoral ne permit să formulăm următoarele **concluzii generale**.

1. Sub aspect teoretic, resursele umane reprezintă principala resursă strategică pentru orice tip de organizație, deoarece au în posesiune o forță creativă, iar valorificarea potențialului creativ din partea acestora poate conduce la asigurarea progresului organizațional și la atingerea obiectivelor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. În economia cunoașterii, când cunoștințele și abilitățile angajaților valorează și mai mult, este necesară o altă abordare din partea managementului superior în raport cu resursele umane pe care le au în subordine.

2. Pe măsura dezvoltării accelerate a economiei bazate pe cunoaștere, managementul dezvoltării resurselor umane reprezintă un domeniu care trebuie să devină prioritar pentru factorii decizionali de la toate nivelele – național și organizațional – urmare a efectelor și beneficiilor pe care le pot crea resursele umane. De aceea, managementul dezvoltării resurselor umane trebuie privită ca o activitate complexă, realizată în mai multe etape pe care trebuie să le urmeze responsabilii din cadrul organizațiilor. Prin respectarea și parcurgerea tuturor etapelor în procesul de administrare a dezvoltării resurselor umane se poate atinge un nivel mai înalt de eficiență al acestei activități.

3. Dezvoltarea resurselor umane are un impact direct asupra competitivității organizațiilor, inclusiv al instituțiilor publice. În cazul instituțiilor publice, impactul dezvoltării resurselor umane asupra competitivității este și mai pregnant, deoarece strategiile și politicile elaborate și implementate la nivel național sau sectorial trebuie să conducă la sporirea nivelului de trai al cetățenilor. Deci, trebuie să existe o relaționare între dezvoltarea resurselor umane și strategia instituțională, pe de o parte, și dezvoltarea resurselor umane și managementul resurselor umane și cultura organizațională, pe de altă parte. Relaționarea dintre acestea va crea o simbioză ce va conduce la sporirea competitivității instituțiilor publice.

4. Există o multitudine de factori determinanți abordați din perspectiva DRU care influențează competitivitatea instituțiilor publice. Fiecare factor determinant poate avea un impact mai mare sau mai mic asupra competitivității de ansamblu a instituției publice. Nivelul de influență al fiecărui factor determinant depinde de modul în care acesta este tratat prin optica dezvoltării resurselor umane, adică de nivelul de profesionalism al angajaților instituțiilor publice.

5. În Republica Moldova, participarea angajaților în procesul de dezvoltare profesională continuă este redus. La nivelul economiei naționale, rata globală de participare la formarea profesională continuă a fost sub 20%, înregistrându-se o creștere nesemnificativă a acesteia în perioada 2015-2022. În cazul organizațiilor din sectorul privat, doar cele din domeniul financiar și asigurări și Informații și comunicații au înregistrat o rată globală mai mare față de cea la nivelul

economiei naționale. În unele domenii de activitate, rata globală de participare la formarea profesională continuă este sub 10%, aceasta având un impact negativ asupra competitivității organizaționale. Comparativ cu statele membre ale UE, rata de participare a salariaților la formarea profesională continuă este cu mult mai mică în Republica Moldova.

6. Cercetările efectuate atestă o creștere a ratei participanților la instruirea informală. Aceasta dovedește faptul că instruirea informală, realizată sub diferite forme, contribuie la sporirea profesionalismului angajaților care, în cele din urmă, influențează performanța și competitivitatea organizațională. În majoritatea domeniilor de activitate ale economiei naționale, ponderea participanților la instruirea informală a crescut, în perioada 2015-2022. În perioada analizată, ponderea participanților la instruirea informală a crescut de două ori la nivelul economiei naționale, iar în unele sectoare de activitate chiar și mai mult.

7. Mijloacele bănești alocate pentru formarea profesională continuă sunt insuficiente în Republica Moldova. Cu toate că legislația națională prevede că organizațiile sunt obligate să aloce cel puțin 2% din fondul de salarizare pentru instruirea profesională, puține organizații se încadrează în limitele legale, prin alocarea resurselor financiare corespunzător legislației. Chiar și instituțiile administrației publice, care sunt garantul respectării cadrului legal, nu se conformează prevederii respective. Comparând cu practicile din statele membre ale UE privind mijloacele bănești destinate instruirii profesionale, în Republica Moldova acestea sunt de peste 10 ori mai mici față de unele state membre ale UE.

8. Cancelaria de Stat din cadrul Guvernului Republicii Moldova este responsabilă de instruirea formalizată a funcționarilor publici la nivel central și local. Aceasta stabilește, pe baza solicitărilor administrațiilor publice centrale și locale, Comanda de Stat care este aprobată anual prin hotărâre de guvern. Anterior, Academia de Administrare Publică, actualmente Institutul de Administrație Publică din cadrul Universității de Stat din Moldova este unicul beneficiar al Comenzii de Stat, toate resursele financiare alocate în acest scop fiind redirecționate spre instituția respectivă. Rezultatele cercetării demonstrează că cei mai mulți beneficiari ai instruirii formalizate au fost funcționarii publici din APC, chiar dacă aceștia au mai multe oportunități de instruire comparativ cu funcționarii publici din APL de nivelul I și II.

9. Investigațiile efectuate arată că există o anumită corelație între investițiile în dezvoltarea profesională a resurselor umane și nivelul de competitivitate al unei țări, inclusiv a performanței sectorului public. Țările care investesc mai mult în dezvoltarea resurselor umane ocupă o poziție mai bună în clasamentul internațional privind Indicele Competitivității Globale și Performanța instituțiilor din sectorul public. În anul 2020, Republica Moldova a ocupat poziția 80 în clasamentul internațional privind Indicele Competitivității Globale și Performanța instituțiilor din sectorul public, iar cheltuielile pentru formarea profesională continuă au constituit doar 0,14% din cheltuielile cu forța de muncă.

10. Avantajele și beneficiile instruirii profesionale sunt percepute nu doar de factorii de decizie ai instituțiilor publice, ci și de funcționarii acestora. Rezultatele cercetărilor arată că mulți funcționari participă în procesul de instruire cu scopul sporirii nivelului de performanță profesională sau din dorința actualizării cunoștințelor și competențelor profesionale. Acestea fac ca funcționarii instituțiilor publice să devină mai performanți din punct de vedere profesional și, prin urmare, să facă instituția publică mai competitivă.

11. Programele de formare profesională contribuie la dezvoltarea competențelor funcționarilor publici pentru implementarea strategiilor naționale și sectoriale. Funcționarii

instituțiilor publice consideră setul de 11 competențe prezentat în lucrare ca fiind necesar a fi dezvoltat permanent. Dezvoltarea competențelor lingvistice, de cunoaștere a unei limbi străine, sunt foarte importante pentru funcționarii publici din APC, în situația deschiderii procesului de negocieri privind aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Competențele de cunoaștere a unei limbi străine este la fel de importantă și pentru funcționarii publici din cadrul APL. Prin deschiderea negocierilor de aderare a RM la UE, apar noi oportunități pentru APL privind accesarea de fonduri europene, sub formă de proiecte care să contribuie la îmbunătățirea nivelului de trai al comunității, făcând instituția publică mai competitivă.

12. Modelul econometric de determinare a impactului dezvoltării profesionale a funcționarilor asupra competitivității instituțiilor publice este caracterizat de șapte factori determinanți: dezvoltarea profesională, performanța angajaților, comunicarea organizațională, organizarea muncii, digitalizarea activităților, reducerea birocrăției și administrarea strategică. Fiecare din factorii cuprinși în modelul econometric dovedește un nivel de influență asupra competitivității instituției publice. De asemenea, rezultatele obținute arată existența unei interdependențe dintre dezvoltarea profesională și ceilalți factori determinanți ai competitivității instituțiilor publice. Întrucât cercetarea noastră a cuprins majoritatea instituțiilor administrației publice centrale, modelul dat poate fi considerat unul reprezentativ și ar putea fi aplicat la anumite perioade pentru a observa cum se modifică în timp impactul factorilor determinanți asupra competitivității instituțiilor publice.

Concluziile generale reflectă situația dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice din RM și, totodată, ne permit să înaintăm unele **recomandări** care vor contribui la îmbunătățirea domeniului dat, cu implicații benefice asupra competitivității acestora. Recomandările formulate sunt adresate instituțiilor din administrațiile publice centrale și locale.

1. *Includerea în strategia instituțională sau în planul de dezvoltare a instituției din cadrul administrației publice a unui compartiment legat de dezvoltarea resurselor umane în care să fie prezentate prioritățile și acțiunile necesare.* Aceasta va conduce la creșterea responsabilității și îmbunătățirea atitudinii atât a factorilor de decizie față de DRU, cât și a funcționarilor instituțiilor publice, ceea ce va conferi o abordare mult mai responsabilă față de domeniul dat.
2. *Identificarea nevoilor de formare profesională a funcționarilor din instituțiile administrațiilor publice în funcție de priorități.* Prin determinarea nevoilor de formare profesională a funcționarilor instituțiilor publice se va reuși identificarea mai exactă a competențelor ce trebuie dezvoltate sau actualizate în rândul funcționarilor, contribuind astfel la atingerea obiectivelor instituționale și la sporirea competitivității acestora.
3. *Evaluarea mult mai atentă a conținutului programelor de formare profesională din partea factorilor de decizie ai instituțiilor aferente administrațiilor publice.* Luând în considerare faptul că orice program de formare profesională presupune anumite costuri, este nevoie de mai multă prudență din partea factorilor de decizie, astfel încât programul de formare profesională selectat să le aducă mai multă plusvaloare, respectiv să realizeze mult mai bine sarcinile de muncă aferente postului.
4. *Creșterea numărului angajaților beneficiari ai programelor de formare profesională continuă atât la nivelul economiei naționale, cât și la nivelul instituțiilor administrațiilor publice.* Având în vedere faptul că în lucrare am arătat legătura directă dintre instruire profesională și competitivitate, o creștere a ratei participanților la formarea profesională va

conduce la creșterea competitivității naționale și a celei instituționale. În afară de aceasta, în condițiile actuale, când cunoștințele se schimbă cu o rapiditate și mai mare, numărul participanților la programe de formare profesională trebuie să crească și mai mult pentru a face față noilor provocări societale.

5. *Creșterea nivelului de finanțare a instruirii profesionale.* Volumul resurselor financiare alocate dezvoltării profesionale este foarte mic la nivel național, comparativ cu cel din statele membre ale UE. Chiar dacă resursele financiare sunt limitate, este nevoie să fie respectat cel puțin cadrul legal în ceea ce privește finanțarea dezvoltării resurselor umane. În economia cunoașterii, cunoștințele valorează foarte mult în ecuația succesului organizațional, iar angajații înzestrați cu cunoștințe și abilități diversificate creează o valoare adăugată mai mare pentru organizație, respectiv resursele financiare alocate vor fi recuperate în timp.
6. *Valorificarea surselor alternative de finanțare a dezvoltării profesionale a funcționarilor din instituțiile administrațiilor publice centrale și locale.* Inițierea procesului de negocieri privind aderarea RM la UE presupune noi posibilități pentru instituțiile administrației publice privind atragerea resurselor financiare nerambursabile, iar o parte din acestea ar putea fi orientate spre dezvoltarea profesională a funcționarilor. De asemenea, unele instituții europene oferă gratuit diferite programe de formare profesională la care pot participa funcționarii instituțiilor administrațiilor publice centrale și locale.
7. *Reducerea disproporționalității dintre participanții la instruirea formalizată organizată de Cancelaria de Stat.* În prezent, se atestă că cei mai mulți participanți ai instruirii formalizate sunt funcționari ai instituțiilor APC. În aceste condiții, este necesar de atras mai mulți funcționari din instituțiile APL în procesul de instruire formalizată. Cu atât mai mult, funcționarii din instituțiile APC au mai multe posibilități de instruire, inclusiv instruire informală care, la fel, contribuie la creșterea valorii acestora. Aceasta face să crească și mai mult discrepanța dintre valoarea funcționarilor din instituțiile APC și cele ale APL.
8. *Demonopolizarea instruirii formalizate organizată de Cancelaria de Stat.* Acordarea încrederii totale unei singure instituții pentru desfășurarea instruirii formalizate a funcționarilor instituțiilor publice nu este soluția cea mai bună deoarece nu asigură o anumită competiție între instituțiile de învățământ privind calitatea și conținutul programelor de formare profesională. Cu atât mai mult, rezultatele cercetării sociologice arată că programele oferite de instituțiile de învățământ nu sunt considerate ca foarte necesare în dezvoltarea profesională a funcționarilor instituțiilor publice.
9. *Evaluarea periodică a factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice.* Luând în considerație existența unei interdependențe dintre dezvoltarea profesională și competitivitatea instituțională, precum și legătura dintre dezvoltarea profesională și ceilalți factori determinanți evidențiați, evaluarea periodică a factorilor determinanți va oferi responsabililor de DRU să negocieze mai concret conținutul programelor de formare profesională, din perspectiva dezvoltării strategice a instituției publice, precum și să anticipeze așteptările în materie de competențe profesionale.
10. *Implementarea algoritmului de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile din administrațiile publice centrale și locale.* Algoritmul prezentat oferă o mai mare claritate asupra activității de DRU, iar respectarea și parcurgerea tuturor etapelor în ordinea descrisă va face ca dezvoltarea profesională să fie mai eficientă și să contribuie mai mult la sporirea competitivității instituțiilor publice.

Din punct de vedere social, rezultatele noastre evidențiază acțiunile care trebuie întreprinse pentru a crește competitivitatea instituțiilor publice. O competitivitate mai mare va conduce la o îmbunătățire a calității serviciilor publice și a nivelului de trai al populației. De asemenea, o competitivitate mai mare a instituțiilor publice, reflectată prin îmbunătățirea nivelului de trai al populației, va crește încrederea cetățenilor în instituțiile publice.

Limitele cercetării

Limitările prezentei cercetări constau în faptul că, până în prezent, niciun studiu realizat în Republica Moldova nu a evaluat competitivitatea instituțiilor publice prin prisma dezvoltării resurselor umane și nu putem compara rezultatele pentru a identifica o tendință certă în acest domeniu.

O altă limitare a studiului rezidă în proiectarea modelului de cercetare. Într-un studiu viitor, modelul ar putea fi ajustat prin includerea mai multor variabile pentru fiecare factor determinant și prin retestarea acestuia pentru validare. În plus, modelul dat poate fi aplicat, pe viitor, la nivel regional și local pentru a afla în ce măsură factorii determinanți influențează competitivitatea instituțiilor publice la nivel regional sau local.

BIBLIOGRAFIA

1. Bennett, E. E. (2010). The coming paradigm shift: Synthesis and future directions for virtual HRD. În: *Advances in Developing Human Resources*, 12(6), p. 728–741. ISSN 1552-3055.
2. Bernard, P. & Boucher, G. (2007). Institutional competitiveness, social investment, and welfare regimes. În: *Regulations & Governance*, 1, p. 213-229. ISSN 1748-5983.
3. Bîrcă, A., Sandu, C.B. & Matveiciuc, I. (2023). Determinants of public institutions competitiveness: Case Study of the Republic of Moldova. În: *Administrative Sciences*, 13(10), 214. <https://doi.org/10.3390/admsci13100214>. ISSN 2076-3387.
4. Campbell JL. & Pedersen, OK. (2007). Institutional competitiveness in the global economy: Denmark, the United States, and the varieties of capitalism. În: *Regulations & Governance*, 1, p. 230-246. ISSN 1748-5983.
5. Codul Educației al Republicii Moldova nr. 152/2014. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=133296&lang=ro# Accesat: 10. 03. 2023
6. Hair, J. F., Hult, G. T. M, Ringle, C. M. & Sarstedt, M. A. (2017). *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 385p. ISBN 978-1544396408.
7. Hair Jr, J. F., Howard, M. C. & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. În: *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069> ISSN 0148-2963.
8. Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. În: *Journal of the academy of marketing science*, 43, p. 115-135. ISSN 1552-7824.
9. Jaba, E. (2002). Statistica, ed.a 3-a. Editura Economică, București, 494p. ISBN 590-666-X.
10. Matveiciuc, Igor (2021) The theoretical-conceptual and normative-legal analysis of human resource development in public institutions. În: International Scientific Conference „Development Through Research and Innovation – 2020”, Chișinău, p. 7-12. E-ISBN 978-9975-155-03-8.
11. Ringle, C. M. Wende, S. & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek : SmartPLS, 31 08. Disponibil la : <https://www.smartpls.com/>. Accesat la 01.06.2023

12. Suslenco, A. (2015). Dezvoltarea capitalului uman și competitivitatea întreprinderii. Iași: Editura Tehnopress, 244p. ISBN 978-606-687-179-2.
13. Torraco, R.J. & Lundgren, H. (2020) What HRD is doing – What HRD should be doing. The case for transformng HRD. În: *Human Resource Development Review*, 19(1), p. 39-65. ISSN 1552-6712.
14. WEF. (2014). The Europe 2020. Competitiveness Report. Building a More Competitive Europe. Disponibil la : https://www3.weforum.org/docs/WEF_Europe2020_Competitiveness_Report_2014.pdf Accesat 20. 03. 2023.
15. Yorks, L. (2005). Strategic human resource development. Mason, OH: Thomson/South-Western. 316p. ISBN 9780324071788.
16. <https://statistica.gov.md/ro>
17. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
18. <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-1158-2016.pdf>
https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport_anual_functie_publica_2018.pdf
19. <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-1158-2020.pdf>
20. <https://www.weforum.org/reports?year=2019#filter ICG>
21. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography/demography-population-stock-balance/database ICG>
22. <https://www.parlament.md/CadruLegal/Constitution/tabid/151/language/ro-RO/Default.aspx>
23. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

1. Articole în reviste științifice

Indexate Web of Science și Scopus

1. Bîrcă, Alic, Sandu, Christiana Brigitte & **Matveiciuc, Igor**. (2023). Determinants of public institutions competitiveness: Case Study of the Republic of Moldova. În: *Administrative Sciences*, 13(10), 214. 1,8 c. a. <https://doi.org/10.3390/admsci 13100214>. ISSN 2076-3387. (Impact Factor 3,1). Indexat în: **BibCnrs**; **CNKI**; **CNPIEC**; **Digital Science**; **DOAJ**; **EBSCO**; **EconBiz**; **Elsevier Databases**; **Scopus**; **Gale**; **OpenAIRE**; **ProQuest**; **PSYINDEX**; **RePEc**; **EconPapers**; **IDEAS**; **SafetyLit**; **Web of Science**; **ESCI**
2. Bîrcă, Alic, Sandu, Christiana Brigitte, Gogu Emilia & **Matveiciuc, Igor**. (2025). The Assessment of Employees' Competences on the Labour Market in the Context of the Development of Artificial Intelligence Systems (2025). În: *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 21, No. 3, pp. 43-54. 0,9 c. a. (În ediție). Indexat în: Scopus, Emerging Sources Citation Index (ESCI), Cabell's, ECONIS Datenbank, DOAJ - **Directory of Open Access Journals**, **Genamics Journal Seek**, **NewJour**, **ProQuest - ABI/Inform**, **Research Library**, **Social Sciences**, **RePEc**, **Scirus**, **Ulrich's Periodicals Directory**, **World-Wide Web Virtual Library**, **EBSCO Publishing, Inc.**, **Index Copernicus International S.A. database**, **Journal of Economics Literature**.

Indexate în alte Baze de Date Internaționale

3. **Matveiciuc, Igor** (2021). Aspects of sustainable development of organizations in the Republic of Moldova. În: Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series, no. 1, p. 291-298., 0,65 c. a. ISSN 2344-3685. Indexată în: **IDEAS, Genamics, EcP, EBSCO, Cabell's, SCIOPI, DOAJ, REPEC, EconBiz, Ulrich's, Scirus, YORK UNIVESITY, GLOABAL IMPACT FACTOR, Socionet, Directory of Research Journals Indexing, New Jour, JournalSeeker.**
4. **Matveiciuc, Igor** (2022). The relevance of organizational culture on human resource development: a theoretical-conceptual approach. În: *Annals of the „Constantin Brâncuși” Economy Series*, No. 1, p. 235-242. 0,68 c. a. ISSN 2344-3685. Indexată în: **IDEAS, Genamics, EcP, EBSCO, Cabell's, SCIOPI, DOAJ, REPEC, EconBiz, Ulrich's, Scirus, YORK UNIVESITY, GLOABAL IMPACT FACTOR, Socionet, Directory of Research Journals Indexing, New Jour, JournalSeeker.**
5. Bîrcă, Alic., **Matveiciuc, Igor**. (2021) Comparative analysis of vocational training methods applied within organizations. În: Revista de Management Comparat Internațional, no.2. p. 158-169. 0,75 c. a. ISSN 2601-0968. Indexată în: RePeC (Research papers in Economics – IDEAS, Econpapers, Socionet), DOAJ (Directory of Open Access Journals), ERIH PLUS (European Reference Index for the HSS), EBSCO, The World Wide Web Virtual Library for European Integration, NewJour Electronic Journals and Newsletters, Cabells Database, Google Scholar, OCLC-WorldCat, CEEOL – Central and Eastern European Online Library.

În Registrul Național al revistelor de profil (Categorii B)

6. **Matveiciuc Igor** (2023). Analiza instruirii funcționarilor publici – parte integrantă a managementului dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice. În: Revista științifico-didactică „Economica”, 4(126), p. 56-63. 0, 5 c. a. ISSN 1810-9136. Indexat în: DOAJ: <https://doaj.org/>, <https://journals.indexcopernicus.com/> Electronic Journals Library <http://rzblx1.uni-regensburg.de/>, Open Academic Journals Index (OAJI) <http://oaji.net/>, General Impact Factor <http://generalif.com/>, Global Impact Factor <http://globalimpactfactor.com/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/>

2. Articole în lucrările conferințelor științifice

7. **Matveiciuc, Igor** (2021) The theoretical-conceptual and normative-legal analysis of human resource development in public institutions. În: The 1st International Scientific Conference „Development Through Research and Innovation – 2020”, Online Conference for Reserachers, PhD and Post-Doctoral Students, August 28th, 2020, Chișinău, p. 7-12. 0,5 c. a. E-ISBN 978-9975-155-03-8.
8. **Matveiciuc, Igor** (2021). The organizational culture – an important element in the development of human resources. În: ECOTREND 2021 „Effects of economic activity shutdown during the Coronavirus pandemic”. Proceedings of the International Scientific

Conference 10-11 December 2021. XVIII-th Edition. Târgu Jiu Gorj, Romania: „Academica Brâncuși” Publisher. p. 128-133, 0,4 c. ISSN 2344-3685.

9. MATVEICIUC I., *L'interdépendance entre formation professionnelle et compétitivité organisationnelle*, Symposium de la recherche scientifique francophone en Europe centrale et orientale – 27-28 novembre 2023, București, România (în curs de publicare)
<https://institutfrancais.ro/bucuresti/fr/simpozionul-cercetarii-stiintifice-francofone-in-europa-centrala-si-de-est/#/>

ADNOTARE

la teza de doctor în științe economice „Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice”, autor Igor MATVEICIUC, specialitatea 521.03, Economie și management în domeniul de activitate, Chișinău, 2024

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia din 237 de titluri, 16 anexe, 157 de pagini text de bază, 27 de tabele, 43 de figuri. Rezultatele tezei sunt reflectate în 9 lucrări științifice (2 lucrări în reviste indexate Scopus și Web of Science, 3 lucrări în reviste indexate BDI peste hotare, 1 lucrare în revistă de categoria B și 3 lucrări în volumul conferințelor științifice internaționale.

Cuvinte cheie: resurse umane, dezvoltarea resurselor umane, managementul dezvoltării resurselor umane, competitivitate, factori determinanți, instituții publice.

Domeniu de studiu: Economie și management în domeniul de activitate.

Obiectul cercetării îl reprezintă resursele umane din instituțiile administrațiilor publice centrale și locale din Republica Moldova, responsabile pentru prestarea serviciilor cu impact asupra creșterii nivelului de trai al populației.

Scopul lucrării: constă în cercetarea și ajustarea cadrului teoretic, metodologic și aplicativ al managementului dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice, precum și a impactului acestuia asupra competitivității instituțiilor publice.

Obiectivele cercetării: cercetarea fundamentelor teoretice ale dezvoltării resurselor umane, precum și a semnificației acestuia în cadrul organizațiilor; evaluarea conținutului metodologic al sistemului de management al dezvoltării resurselor umane la nivel organizațional; determinarea interdependenței dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitatea instituțională; identificarea factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice, din perspectiva dezvoltării resurselor umane; analiza sistemului de instruire și dezvoltare profesională la nivel național și pe domenii de activitate; determinarea nivelului de formare profesională a funcționarilor instituțiilor aflate în subordinea administrațiilor publice centrale și locale; evaluarea prin studiu empiric a elementelor managementului dezvoltării resurselor umane din instituțiile publice centrale și locale; elaborarea modelului econometric privind impactul factorilor determinanți asupra competitivității instituțiilor publice, din perspectiva managementului dezvoltării resurselor umane; formularea unui set de recomandări care au ca obiectiv îmbunătățirea managementului dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice, cu implicații asupra competitivității acestora.

Noutatea și originalitatea științifică constă în îmbogățirea cadrului teoretic și metodologic al managementului dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor și efectuarea conexiunii cu competitivitatea la nivel instituțional și național prin identificarea factorilor determinanți, precum și evaluarea impactului acestora asupra competitivității instituțiilor publice din perspectiva managementului dezvoltării resurselor umane.

Problema științifică soluționată: determinarea conținutului și particularităților managementului dezvoltării resurselor umane, precum și a impactului acestuia asupra competitivității instituțiilor publice din Republica Moldova. Au fost identificați factorii determinanți care au tangență cu dezvoltarea resurselor umane, fiecare având propria contribuție asupra competitivității instituțiilor publice.

Semnificația teoretică a lucrării. Permite înțelegerea mult mai vastă a categoriilor ce caracterizează dezvoltarea resurselor umane la nivel organizațional, iar abordarea sistemică a problemei cercetate oferă factorilor de decizie un tablou general asupra viitoarelor decizii legate de dezvoltarea profesională a angajaților. La fel, este arătată legătura directă dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitatea instituțiilor publice, prin luarea în considerație a mai multor factori determinanți.

Valoarea aplicativă a lucrării. Rezultate obținute pot fi implementate în planurile de dezvoltare a instituțiilor administrațiilor publice centrale și locale și la formularea strategiilor instituționale care să cuprindă și dezvoltarea resurselor umane, precum și în calitate de material didactic la disciplina „Dezvoltarea profesională a personalului”.

Implementarea rezultatelor științifice. Au fost luate în considerație de factorii de decizie în procesul de elaborare a planurilor de dezvoltare instituțională. În afară de aceasta, rezultatele obținute și recomandările formulate au avut efecte benefice asupra managementului dezvoltării resurselor umane din mai multe instituții ale administrației publice centrale și locale.

ANNOTATION

for the doctoral thesis in economic sciences "*The impact of human resources development management on the competitiveness of public institutions*", author Igor MATVEICIUC, speciality 521.03, Economics and management in the activity field, Chisinau, 2024.

Structure of the thesis: introduction, three chapters, general conclusion and recommendations, bibliography of 237 titles, 16 appendices, 157 pages of basic text, 27 tables, 43 figures. The results of the thesis are reflected in 9 scientific papers (2 papers in Scopus and Web of Science indexed journals, 3 papers in BDI indexed journals abroad, 1 paper in category B journal and 3 papers in the proceedings of conferences.

Keywords: human resources, human resources development, the management of the human resources development, competitiveness, determinants, public institutions.

Field of study: Economics and management in the activity field.

The object of the research is the human resources in central and local public administration institutions of the Republic of Moldova, responsible for providing services that have an impact on raising people's living standards.

The purpose of the paper: consists in the research and adjustment of the theoretical, methodological and applied analysis of the management of the human resources development in public institutions, as well as its impact on the competitiveness of the public institutions.

Research objectives: the research of the theoretical foundations of human resources development, as well as its significance within organizations; the evaluation of the methodological content of the management of the human resources development system at the organizational level; determining the interdependence between human resources development and institutional competitiveness; identifying the determinants of the competitiveness of public institutions, from the perspective of human resources development; the analysis of the training and professional development system at the national level and by the activity fields; determining the level of professional training of the officials of the institutions subordinated to the central and local public administrations; the evaluation by empirical study of the management elements of the human resources development in central and local public institutions; the elaboration of the econometric model regarding the impact of the determinants on the competitiveness of public institutions, from the perspective of the management of the human resources development; formulating a set of recommendations aimed at improving the management of human resources development in public institutions, with implications for their competitiveness.

The scientific novelty and originality consist in enriching the theoretical and methodological framework of the management of the human resource development within organizations and making the connection with competitiveness at the institutional and national level by identifying the determinants, as well as evaluating their impact on the competitiveness of public institutions from the perspective of the management of the human resource development.

Scientific problem solved: determining the content and peculiarities of the management of human resources development and its impact on the competitiveness of the public institutions in the Republic of Moldova. The determinants related to the human resources development were identified, each having its own contribution to the competitiveness of public institutions.

The theoretical significance of the research. They allow a much wider understanding of the categories that characterize the human resources development at the organizational level, and the systemic approach of the researched problem provides decision makers with an overview of the future decisions related to the professional development of employees. Also, the direct connection between the human resources development and the competitiveness of the public institutions is shown, by taking into account several determinants.

The applied value of the research. The results obtained can be implemented in the development plans of the institutions of central and local public administrations and in the formulation of institutional strategies that also include the human resources development, as well as didactic material for the discipline "The professional development of the staff".

The implementation of scientific results. They were taken into account by decision-makers in the process of drawing up institutional development plans. Furthermore, the results obtained, and the recommendations formulated had beneficial effects on the management of the human resources development in several institutions of the central and local public administration.

АННОТАЦИЯ

на докторскую диссертацию по экономическим наукам «Влияние управления развитием человеческих ресурсов на конкурентоспособность государственных учреждений», автор Игорь МАТВЕЙЧУК, специальность 521.03, Экономика и менеджмент в сфере деятельности, Кишинев, 2024 г.

Структура диссертации: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 237 наименований, 16 приложений, 157 страницы основного текста, 27 таблиц, 43 рисунка. Результаты диссертации отражены в 9 научных статьях (2 статьи в журналах, индексируемых Scopus и Web of Science, 3 статьи в зарубежных журналах, индексируемых BDI, 1 статья в журнале категории В и 3 статьи в сборниках международных конференций).

Ключевые слова: человеческие ресурсы, развитие человеческих ресурсов, управление развитием человеческих ресурсов, конкурентоспособность, определяющие факторы, государственные институты.

Область обучения: Экономика и менеджмент в сфере деятельности.

Объектом исследования являются человеческие ресурсы учреждений центрального и местного публичного управления Республики Молдова, отвечающие за предоставление услуг, влияющих на повышение уровня жизни населения.

Цель работы заключается в исследовании и корректировке теоретической, методологической и прикладной базы управления развитием человеческих ресурсов в государственных учреждениях.

Задачи исследования: исследование теоретических основ развития человеческих ресурсов, а также его значения в организациях; оценка методического содержания системы управления развитием человеческих ресурсов на организационном уровне; определение взаимозависимости между развитием человеческих ресурсов и институциональной конкурентоспособностью; выявление определяющих факторов конкурентоспособности государственных учреждений с точки зрения развития человеческих ресурсов; анализ системы обучения и повышения квалификации на национальном уровне и по сферам деятельности; определение уровня профессиональной подготовки должностных лиц учреждений, подведомственных центральному и местному публичному управлению; оценка путем эмпирического изучения элементов управления развитием человеческих ресурсов в центральных и местных государственных учреждениях; разработка эконометрической модели влияния определяющих факторов на конкурентоспособность государственных учреждений с точки зрения управления развитием человеческих ресурсов; формулирование комплекса рекомендаций, направленных на улучшение управления развитием человеческих ресурсов в государственных учреждениях, с последствиями для их конкурентоспособности.

Научная новизна и оригинальность заключается в обогащении теоретико-методологической базы управления развитием человеческих ресурсов внутри организаций и установлении связи с конкурентоспособностью на институциональном и национальном уровне путем выявления определяющих факторов, а также оценки их влияния на конкурентоспособность государственных учреждений с точки зрения управления развитием человеческих ресурсов.

Решенная научная задача: определение содержания и особенности менеджмента для развития человеческих ресурсов и его влияние на конкурентоспособность государственных учреждений в Республике Молдова. Выявлены определяющие факторы, связанные с развитием человеческих ресурсов, каждый из которых имеет свой вклад в конкурентоспособность государственных учреждений.

Теоретическая значимость. Работа позволяет гораздо шире понять категории, характеризующие развитие человеческих ресурсов на организационном уровне, а системный подход к исследуемой проблеме дает лицам, принимающим решения, общую картину будущих решений, связанных с профессиональным развитием сотрудников. Таким же образом показана прямая связь между развитием человеческих ресурсов и конкурентоспособностью государственных учреждений с учетом ряда определяющих факторов.

Прикладная ценность работы. Полученные результаты могут быть реализованы в планах развития институтов центрального и местного публичного управления и при формулировании институциональных стратегий, включающих в том числе развитие человеческих ресурсов, а также в качестве дидактического материала по дисциплине «Профессиональное развитие кадров».

Внедрение научных результатов. Они были учтены лицами, принимающими решения, в процессе составления планов институционального развития. Кроме того, полученные результаты и сформулированные рекомендации оказали благотворное влияние на управление развитием человеческих ресурсов в ряде учреждений центрального и местного публичного управления.

MATVEICIUC IGOR

**IMPACTUL MANAGEMENTULUI DEZVOLTĂRII
RESURSELOR UMANE ASUPRA COMPETITIVITĂȚII
INSTITUȚIILOR PUBLICE**

Specialitatea științifică: 521.03 Economie și managementul în domeniul de activitate

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

© Igor MATVEICIUC, 2024

Aprobat spre tipar: 01.07.2024
Hârtie ofset. Tipar offset.
Coli de tipar.: 1,5

Formatul hârtiei 60x84 ^{1/16}
Tiraj 30 ex
Comanda nr. 26.

Serviciul Editorial-Poligrafic
al Academiei de Studii Economice din Moldova
Chișinău, MD-2005, str.Bănulescu-Bodoni 59.
Tel.: 022-402-910