

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de
manuscris
C.Z.U.: 005.6:338.46(043)

LITVIN EUGENIU

**PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI FACILITĂȚILOR ÎN
PRESTAREA SERVICIILOR**

**Specialitatea: 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE
ACTIVITATE
(Științe sociale și economice)**

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2023

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale ASEM, departamentul “Management și Antreprenoriat” al Academiei de Studii Economice din Moldova

Conducător științific de doctorat:

SOLCAN Angela, dr., conf. univ.

Comisia de susținere publică a tezei de doctorat:

- 1. Președinte - COTELNIC Ala**, dr. hab., prof. univ., ASEM
- 2. Conducător de doctorat, secretar - SOLCAN Angela**, dr., conf. univ., ASEM
- 3. Referent oficial - PERCIUN Rodica**, dr. hab., conf. cercetător., INCE, ASEM
- 4. Referent oficial - ALBU Ion**, dr., conf. univ., UTM
- 5. Referent oficial - TODOS Irina**, dr., conf. univ., USCH
- 6. Referent oficial - ȘARGU Lilia**, dr., conf. univ., USEM

Susținerea va avea loc la data de 21 decembrie 2023 ora 11.00, 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, MD-2005, Bloc A, etaj III, sala Senatului.

Teza de doctor în științe economice și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a ASEM și pe pagina web a ANACEC <http://www.cnaa.md/theses/>.
Rezumatul a fost expediat la _____ 2023.

Președinte al Comisiei de susținere publică a tezei de doctor:

dr. hab., prof. univ., ASEM

COTELNIC Ala

Conducător științific:

dr., conf. univ.

SOLCAN Angela

Autor:

LITVIN Eugeniu

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII.....	3
CONȚINUTUL TEZEI	10
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	24
BIBLIOGRAFIA.....	26
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	29
ADNOTARE.....	31
АННОТАЦИЯ.....	33
ANNOTATION.....	35

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei abordate. Managementul facilităților reprezintă o componentă esențială în funcționarea organizațiilor contemporane, având un impact semnificativ asupra modului în care acestea își desfășoară activitatea și își ating obiectivele. Principalele motivele care subliniază importanța studiului acestui domeniu, sunt: Eficiența operațională, Calitatea serviciilor, Sănătate și siguranță, Economisirea resurselor, Planificare și proiectare, Tehnologie și inovație, Conformitatea cu reglementările, Dezvoltarea carierei, Creșterea competitivității. Managementul facilităților presupune analiza, documentarea și optimizarea tuturor proceselor semnificative, din punct de vedere al costurilor care apar în diferite obiecte imobiliare, ținând cont de locurile de muncă și de interesele proprietarului clădirii. În același timp, vorbim nu atât despre reducerea costurilor pe termen scurt, cât despre dezvoltarea unor premise pentru reducerea costurilor în perioadele viitoare. Astfel, managementul facilităților poate fi interpretat ca un concept strategic pentru organizarea, managementul și utilizarea eficientă a tuturor resurselor materiale din interiorul și exteriorul clădirii. În ansamblu, studierea managementului facilităților este esențială pentru a asigura un proces de producție eficient, servicii de calitate și un mediu de lucru sigur și confortabil, având un impact semnificativ asupra succesului și sustenabilității organizațiilor. Managementul facilităților, care integrează domeniile dezvoltării imobiliare, construcțiilor și serviciilor, este totuși privită de către cercetători, ca evoluând în tandem cu managementul dezvoltării sustenabile. În contextul actual, legătura dintre managementul facilităților și sustenabilitate este mai importantă, deoarece preocuparea pentru impactul asupra mediului și responsabilitatea socială devin tot mai relevante. managementul facilităților sustenabil vizează utilizarea responsabilă a resurselor, reducerea amprente ecologice și crearea unui mediu sănătos și durabil pentru angajați, clienți și comunitate. Există un interes crescut, în rândul managerilor de facilități și al proprietarilor de clădiri, privind integrarea măsurilor de sustenabilitate în gestionarea activelor construite. Managerii de facilități pot crea, de asemenea, valoare de lungă durată pentru o organizație prin dezvoltarea, punerea în aplicare și menținerea unor practici sustenabile. În plus, cercetările existente sugerează că, punerea în aplicare a măsurilor de sustenabilitate în activitățile managementului facilităților, poate aduce beneficii, cum ar fi reducerea consumului de energie și a deșeurilor, crescând, în același timp, productivitatea și profiturile. Studiile anterioare au identificat un deficit de resurse umane, care ar avea capacitățile și competențele necesare pentru punerea în aplicare a sustenabilității managementului facilităților. Problemele privind capacitatea de realizare a sustenabilității în managementul facilităților, au fost subliniate în mai multe studii de cercetare existente, ca fiind provocări cruciale care trebuie abordate pentru a promova sustenabilitatea. În plus, au fost evidențiate și următoarele aspecte: lipsa cunoștințelor în materie de sustenabilitate, refuzul personalului și organizațiilor de a adopta noi practici de afacere, pentru a implementa sustenabilitatea. În acest context, este necesar să se înțeleagă mai bine necesitatea de îmbunătățire a capacităților/competențelor personalului din domeniul managementului facilităților. Capacitățile și competențele sunt considerate factori-cheie în abordarea eforturilor de sustenabilitate ale unei organizații. La momentul actual, cercetările, care se concentrează pe așa aspecte sofisticate ca, capacitățile și competențele resurselor umane în domeniul sustenabilității managementului facilităților, sunt puține. Prin urmare, este benefic să se exploreze problemele legate de capacitățile resurselor umane în domeniul sustenabilității managementului facilităților, asigurând astfel sustenabilitatea și calitatea în diferite sectoare ale serviciilor. Spre exemplu, în sectorul educației, cercetările arată că în domeniul ”managementul facilităților” este o deficiență de cunoștințe, abilități și practici. Este vital să se discute capacitățile-cheie în domeniul sustenabilității pentru a sprijini programele academice cu scopul de a modela profilurile profesionale și a ”produce” specialiști capabili să susțină agenda de dezvoltare sustenabilă a facilităților. În domeniul managementului afacerilor, Hind și al. au sugerat că organizațiile ar trebui să dezvolte lideri care să posede competențele necesare pentru a dezvolta și a conduce organizații sustenabile. Aceștia au subliniat că

înțelegerea și practica conducerii responsabile pot fi îmbunătățite prin integrarea considerentelor sociale și de mediu în procesele de luare a deciziilor de afaceri.

Identificarea problemei de cercetare. Problema capacităților limitate pentru atingerea obiectivelor de sustenabilitate în sectorul managementului facilităților a fost evidențiată ca o barieră care trebuie depășită, de către cercetătorii Hodges și alții. Această situație a condus la eforturi mai bine gestionate în direcția dezvoltării sustenabile, în cazul în care este necesară implicarea funcțiilor managementului facilităților, în special în activități cu accent pe mediu și economic. Din acest motiv, managerii de facilități trebuie să înțeleagă modul în care importanța tot mai mare a sustenabilității influențează modul în care își îndeplinesc rolurile și responsabilitățile. Cercetătorii în domeniul sustenabilității au subliniat importanța personalului și a capacităților organizaționale în atingerea obiectivelor de sustenabilitate. Potrivit savantului Gloet, pentru a sprijini o agendă de sustenabilitate într-o organizație, există patru domenii-cheie ale capacităților care trebuie dezvoltate, și anume: *învățarea, rolurile, responsabilitățile și strategia*. Aceste capacități sunt importante pentru a se asigura că ideile legate de sustenabilitate fac parte din prioritățile managementului. De asemenea, Van Kleef și Roome au identificat domeniile specifice ale capacităților necesare pentru a încuraja întreprinderile să pună în aplicare practici mai sustenabile. Acestea includ: *capacități de gândire sistemică, capacități de învățare și dezvoltare, capacități de integrare a afacerilor, capacități de rezolvare a problemelor sociale și de mediu, capacități în dezvoltarea de modele și metode de afaceri alternative, capacități de rețea și, de asemenea, capacități de construire a colaborării*. Aceste capacități sunt esențiale pentru consolidarea competenței personalului în gestionarea problemelor și provocărilor agendei de sustenabilitate. Rolul resurselor umane în eforturile de a pune în aplicare o agendă de sustenabilitate într-o organizație a fost, de asemenea, luat în considerare și de Jeston și Nelis, care au menționat că cele mai importante componente ale oricărei inovații în afaceri sunt managementul schimbărilor organizaționale, asociate cu impactul resurselor umane și promovarea de personal cu abilitățile și capacitatea de a se asigura îndeplinirea sarcinilor la locul de muncă la un standard ridicat. Oamenii din cadrul organizației trebuie să aibă cunoștințele și abilitățile necesare pentru a putea îmbunătăți continuu procesele de afaceri, precum și pentru a măsura și gestiona afacerile într-un mod care să conducă la prosperarea organizației. Boudreau, Ramstad, Jabbour și Santos susțineau că, ar trebui să se acorde mai multă atenție contribuției domeniului resurselor umane la integrarea cu succes a managementului de mediu într-o organizație, deoarece aceasta are un rol crucial în stimularea îndeplinirii obiectivelor de sustenabilitate ale organizației. Potrivit Govindarajulu și Daily, dimensiunile resurselor umane joacă un rol important în asigurarea eficacității unui sistem de management de mediu, împreună cu aspectele tehnice necesare. Prin urmare, eforturile de management de mediu și sustenabilitate într-o organizație sunt un proces complex, care necesită sprijin din domeniul resurselor umane și dezvoltarea capacităților și abilităților resurselor umane pentru a garanta succesul punerii sale în aplicare. În plus, industria serviciilor este cunoscută ca un sector cu utilizare intensivă a forței de muncă datorită dependenței de capacitățile și competențele lucrătorilor în operațiunile și activitățile lor. Deci, putem afirma că este necesar ca managerii din sectorul serviciilor să ia în considerare cunoștințele, capacitățile, abilitățile și comportamentele personalului care contribuie la asigurarea unor performanțe superioare atât la nivel de individ, cât și la nivel de organizație. Problema capacităților în atingerea obiectivelor de sustenabilitate în sectorul managementului facilităților a fost evidențiată de Shah, Shafii, Hodges ca fiind o provocare care necesită remediere. Ei au sugerat pașii-cheie în dezvoltarea unei strategii de sustenabilitate pentru managementul facilităților. În plus, Elmualim și al. au efectuat mai multe studii de caz și au dezvoltat o platformă pentru a face schimb de bune practici în materie de sustenabilitate în managementul facilităților. Cu toate acestea, studiile respective au fost limitate, fiind concentrate, mai degrabă, pe instrumente și tehnici, decât pe capacitățile și abilitățile resurselor umane. În plus, accentul acestor studii a fost pus, în principal, pe beneficii pe termen scurt, decât pe beneficiile pe termen lung, care pot fi obținute prin schimbări în domeniul resurselor umane. Prin urmare, există un decalaj în materie de cercetare în domeniul particularităților managementului

facilităților în prestarea serviciilor. Implicarea funcției MF este necesară în toate aspectele, cu un accent deosebit pe activitățile de mediu, social și economic. Prin urmare, personalul MF și organizațiile din domeniul serviciilor trebuie să își îmbunătățească capacitățile și competențele pentru a îndeplini această sarcină în mod eficient.

Scopul tezei de doctorat constă în *dezvoltarea și formularea unui cadru conceptual cu privire la managementul facilităților în prestarea serviciilor concentrându-se, în special, pe analiza capacităților resurselor umane și impactul acestora în asigurarea sustenabilității acestui domeniu.*

Pentru realizarea scopului propus se înaintează următoarele **obiective**:

- Abordarea complexă a conceptului de management al facilităților prin evidențierea atât a aspectului teoretic cât și a celui aplicativ
- Relevarea practicilor de aplicare a sustenabilității în eficientizarea managementului facilităților.
- Identificarea și generalizarea experienței internaționale și naționale în domeniul managementului facilităților.
- Elaborarea studiului privind percepțiile organizațiilor autohtone în domeniul managementului facilităților.
- Elaborarea studiului privind rolul resurselor umane în promovarea sustenabilității managementului facilităților.
- Aplicarea modelului structural interpretativ, în procesul de determinare a competențelor/capacităților resurselor umane, necesare pentru asigurarea sustenabilității managementului facilităților în prestarea serviciilor.
- Elaborarea recomandărilor cu privire la punerea în aplicare a sustenabilității managementului facilităților în prestarea serviciilor.

Ipotezele de cercetare au reieșit din obiectivele stabilite și constau în:

1. Factorii/competențele specifice de capacitate vor ajuta personalul să promoveze practicile sustenabile ale managementului facilităților.
2. Utilizarea de către managerii de facilități a factorilor de capacitate identificați vor asigura sustenabilitatea în practica managementului facilităților în servicii.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării constă în:

1. Dezvoltarea conceptului de managementul facilităților și manager de facilități.
2. Definirea noțiunii de "managementul facilităților" și "manager facilitar".
3. Determinarea particularităților managementului facilităților în prestarea serviciilor.
4. Identificarea cunoștințelor, capacităților și abilităților resurselor umane care ar promova sustenabilitatea în managementul facilităților.
5. Examinarea și identificarea potențialilor factori de capacitate a resurselor umane, pentru implementarea sustenabilității în contextul MF.
6. Identificarea factorilor critici care au impact asupra decalajului dintre capacitățile resurselor umane și sustenabilitate în practicile managementului facilităților.

Problema științifică constă în: *fundamentarea unei practici sustenabile în managementul facilităților și determinarea factorilor de capacitate/competență a managerilor de facilități, necesari în implementeze aceste practici. Implicarea funcției managementului facilităților este necesară în toate aspectele, cu un accent deosebit pe activitățile de mediu, sociale și cele economice.* Înțelegerea factorilor de capacitate a resurselor umane contribuie la stabilirea unui mecanism de modelare structurală interpretativă care permite resurselor umane să dezvolte noi viziuni, pentru a spori performanța în asigurarea sustenabilității. Această cercetare stabilește, totodată, bazele viitoarei cercetări, adoptând o abordare centrată pe oameni pentru a spori capacitățile și competențele în promovarea agendei de sustenabilitate.

Rezultatele științifice înaintate spre susținere sunt: 1. Concretizarea abordărilor fundamentale și specifice privind noțiunea și particularitățile managementului facilităților în prestarea serviciilor. 2. Structurarea și generalizarea experienței internaționale în domeniul

managementului facilităților. 3. Identificarea managementului facilităților în cadrul organizațiilor din Republica Moldova (determinarea, în baza chestionarului, a cunoașterii și prezenței managementului facilităților în întreprinderile autohtone). 4. Formularea particularităților managementului facilităților în prestarea serviciilor. 5. Dezvoltarea de noi metodologii în managementul facilităților (utilizarea modelului structural interpretativ și identificarea factorilor de capacitate a resurselor umane în gestionarea sustenabilă a facilităților). 6. Elaborarea recomandărilor privind implementarea în practică a managementului facilităților în Republica Moldova.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. Fellows și Liu menționează că: "Cercetătorii trebuie să decidă cu privire la abordarea metodologică pentru a găsi soluții la problema de cercetare." Un studiu ar trebui să conțină un design detaliat de cercetare, care poate fi utilizat ca un cadru pentru colectarea de date și observații. În acest context, tema tezei de cercetare implică un plan de ghidare a cercetătorului în utilizarea unor metode de cercetare adecvate. Trochim și Donnelly au declarat că proiectul de cercetare este utilizat pentru a structura cercetarea, pentru a afișa funcțiile părților majore ale proiectului de cercetare și pentru a explica contribuția fiecărei părți la abordarea întrebărilor centrale de cercetare. Probabilitatea de succes a unui proiect de cercetare este mult îmbunătățită atunci când "începutul" este definit corect ca o declarație exactă a obiectivelor și justificărilor. După realizarea acestui aspect, este mai ușor să se identifice și să se organizeze pașii secvențiali necesari pentru scrierea și apoi executarea cu succes a temei de cercetare. Tipul de cercetare, utilizat în această teză de doctorat, este explicativ. Natura explicativă a cercetării este demonstrată în investigarea semnificației și interrelațiilor dintre managementul facilităților în prestarea serviciilor și resursele umane. Chestionarul a fost principala tehnică de colectare a datelor utilizată în cercetare. În acest studiu, au fost aplicate două chestionare, unul dintre care a avut drept scop determinarea pe cât de cunoscut este managementul facilităților în cadrul organizațiilor din Republica Moldova. Ulterior, un studiu de comparație a fost folosit pentru a explora opiniile profesioniștilor din domeniul managementului facilităților, cu privire la relația dintre factorii critici, determinați cu ajutorul celui de al doilea chestionar. Apoi, a fost utilizată tehnica de modelare structurală interpretativă, pentru a analiza relațiile dintre factorii de capacitate a resurselor umane și pentru a înțelege dependența și puterea de acțiune a fiecărui factor. De asemenea, pe parcursul realizării cercetării a fost aplicat un sistem de metode, procedee, tehnici, reguli, principii și instrumente potrivite pentru a realiza cercetarea, precum: principiul cauzalității, principiul observabilității, complementarității pentru a furniza explicații și a face previziuni, pentru a construi imagini, idei, concepții, ipoteze și teorii. Pentru elucidarea completă a temei cercetate a fost utilizată metodologia care a inclus abordări fundamentale și specifice privind noțiunea, rolul și esența managementului facilităților în prestarea serviciilor și a resurselor umane în asigurarea sustenabilității. În cadrul cercetărilor, s-a recurs la metoda dialectică cu elementele sale fundamentale, precum: analiza, sinteza, inducția, deducția, interconexiunea faptelor economice și interdependența lor, dar și metodele inerente disciplinelor economice, ca: observarea, compararea, selectarea și gruparea. Suportul direct al investigațiilor la prezenta temă de cercetare se bazează pe cercetările autorilor internaționali și naționali din domeniu.

Semnificația teoretică a lucrării constă în prezentarea unui material teoretic și conceptual al managementului facilităților, precum și al particularităților lui la nivel de servicii.

Valoarea aplicativă a lucrării. Rezultatele acestui demers științific pot fi utilizate în cadrul organizațiilor din domeniul managementului facilităților și în cadrul instituțiilor de învățământ superior ca material teoretic și practic în cadrul cursurilor de management.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele studiului au fost implementate în cadrul Cooperativei de Întreprinzători "VERIFRUCT". (*s-au implementat recomandările cu privire la gestionarea corectă a depozitului frigorific și uscătoriei de fructe.*) și Centrului de Inovare și Transfer Tehnologic, ASEM.

CONȚINUTUL TEZEI

I.1. Capitolul I cu titlul „**Bazele conceptuale ale managementului facilităților**” se referă la analiza dezvoltării evolutive a managementului facilităților, se determină particularitățile lui în prestarea serviciilor, se identifică domeniile de aplicare ale lui, se prezintă legătura dintre managementul facilităților și sustenabilitate.

Pentru prima dată, managementul facilităților a început să fie utilizat în anii 1990 în Europa, în așa țări ca: Franța, Marea Britanie, Benelux și țările scandinave. Aproximativ cinci ani mai târziu, acest termen s-a răspândit în țările vorbitoare de limbă germană. Fiecare dintre aceste țări și-a înființat propria asociație pentru managementul facilităților [2]. Una dintre primele țări din Europa, în care a fost înființată la nivel național, filiala Asociației internaționale a managementului facilităților (IFMA) a fost Anglia. Aceasta operează în companii care oferă o gamă largă de servicii ce țin de managementul facilităților și se concentrează pe: managementul clădirilor, gestionarea activelor, planificarea și proiectarea spațiului, întreținerea, protecția muncii, reamplasarea pentru diferite organizații și servicii de curățenie [1].

Primele cercetări în domeniul studiului evoluției managementului facilităților în Europa au fost realizate de către Maliene, Alexander și Lepkova, în anul 2008. Ei menționează că, în cazul Franței, nu există un concept complex pentru managementul facilităților și profesia de manager de facilități nu este descrisă în mod specific [3].

Cercetătorii Bartosova V., Valaskova K., în lucrarea lor ”Managementul facilităților într-o societate globală”, menționează că piața franceză de gestionare a facilităților se concentrează pe furnizarea de servicii imobiliare, în timp ce managementul facilităților din Italia se bazează pe inovație și dinamicitate [4].

La începutul anilor 1990, investitorii străini, care activau în Ungaria, au organizat primul transfer de cunoștințe în domeniul managementului facilităților pentru gestionarea clădirilor maghiare. A fost o condiție prealabilă pentru a găsi prima asociație maghiară de gestionare a facilităților în anul 1991. Actualmente, managementul facilităților maghiar se concentrează, în principal, pe furnizarea de servicii.

Țările scandinave utilizează definiții și forme diferite de gestionare a facilităților în funcție de organizarea și obiectivele țării. Organizațiile de management și servicii folosesc propriile definiții ale managementului facilităților în domeniul marketingului și promovării serviciilor pe piețele locale. Interesant este faptul că managementul activelor, de obicei, se include în serviciile managementului facilităților. În baza cercetărilor realizate de Bartosova V. și Valaskova K., se poate de afirmat că fiecare țară scandinavă are particularitățile sale în ceea ce privește organizarea managementului facilităților, drept consecință a legilor și tradițiilor locale [4].

Dintre toate țările scandinave, în Norvegia managementul facilităților este cel mai puțin dezvoltat, dar, totodată, pentru multe companii norvegiene calitatea serviciilor are o importanță majoră.

Suedia deține a doua cea mai mare pondere din managementul facilităților (Danemarca este prima în clasament) în funcție de gradul de dezvoltare a acestuia. În ultimii ani, a fost atestat un salt semnificativ de dezvoltare în managementul facilităților. Multe organizații cunoscute la nivel global nu s-au alăturat piețelor finlandeze sau norvegiene, ci au fuzionat cu companiile suedeze.

Câțiva ani mai târziu, managementul facilităților s-a răspândit în țările vecine. Prima țară din spațiul ex-comunist, în care a fost înființată asociația managementului facilităților, a fost Ungaria. Aici, în anul 1998, a fost creată Uniunea Națională a Managerilor de Facilități (HUFMA). Puțin mai târziu,

în anul 2000, Republica Cehă s-a alăturat asociației IFMA, care, în anul 2018, avea aproximativ 18.000 de membri în 60 de țări din întreaga lume, cu aproximativ 130 de direcții.

În Republica Cehă a fost promovată oferta de servicii separate, specializate individual, precum: protecție, reparații, curățenie și catering. Dar, în timp, pe piața cehă au apărut furnizori care ofereau servicii complexe de facilități. Aceste servicii erau destul de apropiate de managementul facilităților integrat.

Cu privire la istoricul apariției managementului facilităților, potrivit opiniei lui Выходил și Kuda, ”managementul facilităților, ca domeniu, are legături cu istoria dezvoltării serviciilor de activități secundare individuale” (Tabelul 1) [5].

Tabelul 1. Evoluția managementului facilităților

1970-1980	1980-1990	1990-1995	1996-1998	2000-prezent
Surse proprii	Servicii contractate	Surse externe	Managementul facilităților integrat	Managementul infrastructural
curățenie	curățenie, paza, catering, întreținerea terenului.	servicii contractate + servicii poștale telecomunicație IT, print, MF administrare	servicii externe + instruire proprietate, management de proiect, consultanță	capital construcție, echipament contabilitate MF integrat.

Sursa: [1, 5].

Conform opiniei cercetătorului Somorova V., managementul facilităților din Republica Cehă se află în a treia etapă a dezvoltării (*surse externe*), deoarece mulți furnizorii de pe piață oferă servicii de facilități la o calitate ridicată și la un nivel de preț favorabil. Majoritatea companiilor, care oferă servicii de facilități, se transformă în companii de managementul facilităților integrat. Companiile din Cehia preferă să comande un serviciu complet [6].

Când managementul facilităților trece la un nivel superior, este clar că furnizorul de facilități începe să coopereze cu managerul de facilități al afacerii și, astfel, se formează o echipă care poate furniza informații strategice în orice moment, care ajută la trecerea la nivelul următor al furnizorului de servicii complexe de administrare a facilităților. Compania, care furnizează un complex de servicii de gestionare a facilităților, nu oferă doar gruparea serviciilor date, ci și cooperează cu o echipă de experți și manageri de facilități. În primul rând, grupul de persoane evaluează starea actuală a companiei și apoi găsește soluții adecvate și modalități de îmbunătățire. În plus, compania, care furnizează serviciile de asistență, are facilități tehnice pentru desfășurarea tuturor activităților necesare.

Dezvoltarea managementului facilităților în Slovacia a fost strâns legată de Institutul Slovac de Standardizare Tehnică, care a emis un nou standard al facilității „STN EN 15221 Managementul facilităților” în 2007. Standardul constă din două părți: „STN EN 15221-1 Termeni și definiții” și „STN EN 15221-2 Instrucțiuni” pentru pregătirea aranjamentelor de management. De atunci, aplicarea Standardului european „STN EN 15221 Managementul facilităților (Facility Management)” în practică a permis companiilor și organizațiilor furnizarea de servicii de gestionare a facilităților pentru creșterea competitivității lor atât pe plan intern, cât și pe piața europeană, pentru a raționaliza procesele primare și de asistență și pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor furnizate. Standardul unic european al managementului facilităților este un factor important pentru dezvoltarea viitoare a managementului

facilităților în Uniunea Europeană.

În general, în viziunea autorului, managementul facilităților este o știință multidisciplinară, ce include cunoștințe din: managementul proiectului, managementul serviciilor, managementul planificării, managementul resurselor umane, managementul operațional și managementul imobilului.

În ceea ce privește managementului facilităților la nivel global menționăm că acesta se include în: continuitatea businessului, administrarea și proiectarea imobilului, strategie și leadership, controlul calității, factorul uman și tehnologii și siguranța angajaților.

Școlile manageriale analizau managementul facilităților din diferite puncte de vedere. Spre exemplu, școala rusă presupune că managementul facilităților este știința ce se ocupă de menținerea și reparația atât a imobilului, cât și a utilajelor de producție. Pe când școlile europene atribuie managementului facilităților o scară mult mai largă de activitate, aceasta fiind la baza dezvoltării unei afaceri. Astfel, conform școlilor europene: managementul facilităților se ocupă nu doar de evidența părții fizice a întreprinderii, dar și de sănătatea și motivarea salariaților. În India, managementul facilităților este privit ca știința ce supraveghează siguranța lucrătorilor, ducând o evidență riguroasă a sistemelor antiincendiere, securității întreprinderii, cât și implementarea unei strategii eficiente de protecție în cazurile de situații excepționale care vor permite ca numărul victimelor să fie minimizat.

Scopul principal al managementul facilităților este "Keep Alive", ceea ce ar însemna "să păstreze vieți", se are în vedere că strategiile implementate de companie trebuie să se bazeze pe acest scop nu doar prin o evidență riguroasă a sistemelor de siguranță, dar și prin serviciile de iluminare, amplasare a locului de muncă, curățenie, astfel încât riscul de a afecta sănătatea angajaților din interiorul companiei să fie redus la 0 [7].

După cum am mai menționat, fiind o știință relativ nouă, managementul facilităților activează pe o piață unde este prezentă o libertate în domeniul de dezvoltare, prin implementarea noilor tehnologii, prin aplicarea unor soluții ce sunt privite dintr-un alt unghi de vedere, prin adoptarea deciziilor nestandarde. Astfel, se realizează siguranța personalului, diminuarea costurilor de întreținere a imobilelor, evitarea riscului de uzare a utilajelor, dezvoltarea continuă a serviciilor aferente domeniilor de activitate a întreprinderilor.

La nivel internațional, managementul facilităților se dezvoltă continuu, dar apare necesitatea de a analiza cum este implementat și cât de competitiv este pe piața națională. Acest aspect va fi prezentat în capitolul doi al acestui demers științific. Așadar, managementul facilităților este o profesie ce încorporează multiple discipline pentru a asigura funcționalitatea clădirii prin integrarea resurselor umane, locului de muncă, proceselor și tehnologiei. Managementul facilităților, de asemenea, este un proces cu care o organizație își integrează oamenii, procesul de lucru și bunurile fizice pentru a-și îndeplini obiectivele strategice.

În ultimele decenii, managementul facilităților a fost privit ca o abordare profesională integrată pentru a ajuta o mulțime de întreprinderi, instituții educaționale și departamente guvernamentale în administrarea eficientă a facilităților imobiliare și oferind un grad înalt de servicii de asistență. Cu toate acestea, dezvoltarea rapidă a acestei profesii suferă de o criza de identitate. Cercetătorul Nutt [9] a subliniat că "managementul facilităților operează într-un domeniu de activitate în continuă expansiune, caracterizat de o creștere constantă, dar într-un cadru încă insuficient definit."

Multe școli și asociații industriale au propus definiții pentru a evidenția obiectivele și scopurile Managementului facilităților. Menționăm că nu există un consens universal asupra definiției managementului facilităților. În Tabelul 2 prezentăm definirea Managementului facilităților conform viziunii experților în domeniu.

Tabelul 2. Definirea Managementului facilităților în viziunea mai multor autori

Becker	Managementul facilităților este responsabil pentru coordonarea tuturor eforturilor legate de planificare, design și administrarea clădirilor și a sistemelor lor, echipamentele și mobilierul pentru a spori capacitatea organizației de a concura cu succes în o lume cu schimbări rapide.
Nourse	Unitatea managementul facilităților rareori este conștientă de planificarea strategică generală a companiei și nu are accent pe linia de jos.
NHS Estates	Practica coordonării fizice a locului de muncă cu oameni și lucru a unei organizații integrează principiile administrării afacerii, arhitectura, comportamentul și știința inginerică.
Alexander	Domeniul de aplicare al disciplinei acoperă toate aspectele legate de proprietate, spațiu, controlul mediului, sănătate și siguranță și servicii de asistență.
Then	Practica Managementului facilităților este preocupată cu furnizarea mediului de lucru la locul de muncă – spațiul funcțional optim care sprijină procesele de afaceri și managementul uman.
Hinks and McNay	...interpretări comune ale termenului managementul facilităților; gestionarea întreținerii; managementul spațiului și standardele de cazare; managementul de proiect pentru construcțiile noi și îmbunătățiri; gestionarea generală a clădirii; administrarea serviciilor asociate de asistență.
Varcoe	...un accent pus pe gestionarea și livrarea de rezultate pentru ambele entități (sectorul imobiliar și industria construcțiilor) și anume utilizarea productivă a activelor clădirii ca locuri de muncă.
Nutt	Funcția primară a Managementului facilităților este gestionarea resurselor la nivelul strategic și operațional de sprijin. Tipurile generice de gestionare a resurselor centrale pentru funcția MF sunt: managementul financiar, gestionarea resurselor fizice, gestionarea resursele umane și gestionarea resurselor informaționale.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor [5,7,9]

Analizând fiecare definiție în parte, autorul menționează că, în realitate, ele se completează reciproc. Un alt aspect dedus de către autor din informația expusă în Tabelul 1.1 este că managementul facilităților se referă, de fapt, la gestionarea corectă a resurselor, atât materiale cât și umane, acordând o atenție deosebită resurselor umane.

Prin examinarea definițiilor formulate de diferiți savanți, *autorul* prezintă opinia proprie asupra noțiunii de Management al facilităților: *Managementul facilităților este știința ce include coordonarea de către resursele umane a tuturor activităților legate de gestionarea eficientă a funcționalității unui imobil și asigurarea unor condiții de muncă sigure, comode și ergonomice pentru angajați.*

Documentul de referință ce reglementează activitatea Managementului facilităților și stabilește principalele definiții și termeni din domeniu este standardul EN-15221, care, după cum am menționat, a fost aprobat la nivel de țară în particular.

Conform definiției din standardul slovac SIST EN 15221-4:2011, managerul de facilități este o *persoană responsabilă a organizației a managementului facilităților, este singurul punct de contact pentru client la nivelul strategic, conduce organizația MF, asigură calitatea și îmbunătățirea continuă și conduce proiecte strategice și sarcini.*

Autorul este de acord cu noțiunea dată, totuși consideră că este necesară o concretizare și anume: *”Managerul de facilități este persoana care posedă și aplică cunoștințele din domeniul managementului*

facilităților în practică, asigurând buna funcționare a imobilelor, în general, și condiții eficiente de muncă, siguranța locului de muncă, în special.”

Standardul SR EN ISO 41001:2018 generează o abordare nouă în managementul facilităților ”prin îmbunătățirea sănătății și securității forței de muncă, reducerea impactului asupra mediului, reducerea costurilor și creșterea eficienței.”

Un alt standard care oferă informații privind managementul facilităților este SR EN 15221, tradus și aprobat de Asociația de Standardizare din România. Componentele lui de bază sunt:

- SR EN 15221-1:2007, Managementul facilităților. Partea 1: Termeni și definiții
- SR EN 15221-2:2007, Managementul facilităților. Partea 2: Ghid de elaborare a acordurilor de managementul facilităților
- SR EN 15221-3:2012, Managementul facilităților. Partea 3: Ghid referitor la calitate în managementul facilităților
- SR EN 15221-4:2012, Managementul facilităților. Partea 4: Taxonomie, clasificare și structuri în managementul facilităților
- SR EN 15221-5:2012, Managementul facilităților. Partea 5: Ghid referitor la procesele din managementul facilităților
- SR EN 15221-6:2012, Managementul facilităților. Partea 6: Măsurarea suprafețelor și spațiului în managementul facilităților
- SR EN 15221-7:2013, Managementul facilităților. Partea 7: Recomandări pentru analiza comparativă a performanței.

În Republica Moldova se utilizează standardul SR EN 15221 cu privire la managementul facilităților în domeniul construcțiilor. De asemenea se analizează direcțiile de implementare a practicilor internaționale de reglementare tehnică a construcțiilor.

În rezultatul analizei materialului expus, autorul vine cu o concretizare privind modalitatea de desfășurare a managementului facilităților în cadrul unei organizații, ilustrată în Figura 1.

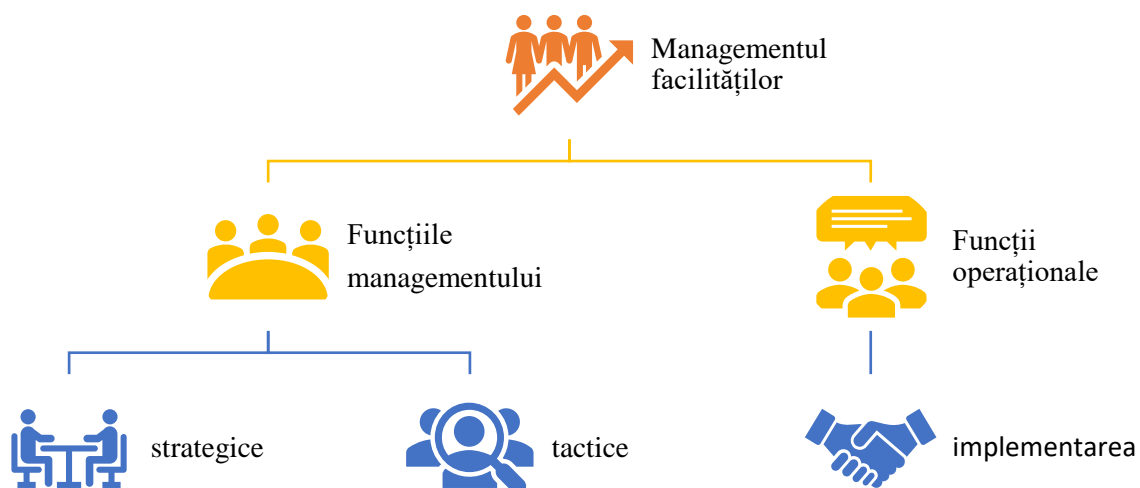


Fig. 1. Procesul de realizare a managementului facilităților în cadrul organizațiilor

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [9]

Prin urmare, activitățile de susținere în gestionarea facilităților pot oferi atât asistență pe termen scurt, cât și pe termen lung, îndeplinirea unor sarcini specifice la nivel operațional și conceperea de proiecte și planuri.

Kincaid a clasificat activitățile managementului facilităților în legături operaționale și

strategice și a determinat trei direcții principale de activitate integrată [12]:

1. Managementul proprietății: activități strategice.
2. Operațiuni de întreținere și activități de întreținere: funcții operaționale.
3. Administrarea oficiilor: activități tactice.

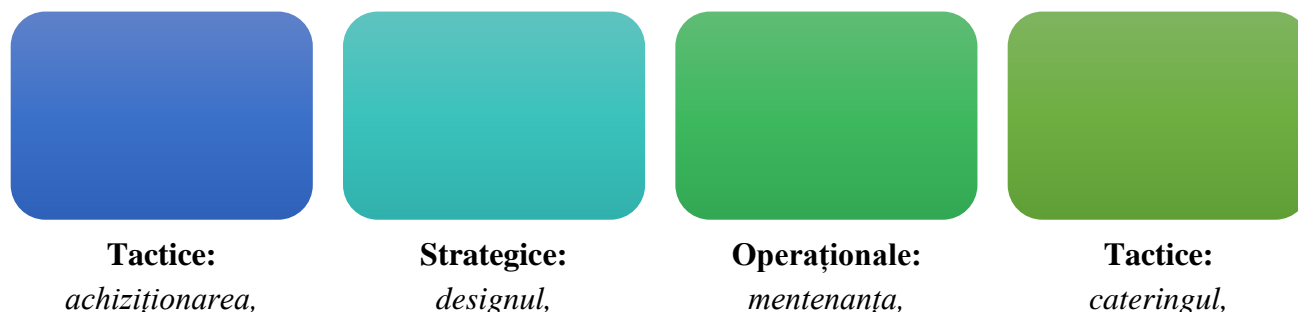


Fig. 2. Sarcinile și activitățile managementului facilităților, clasificate în dependență de funcție și de caracteristicile activității lui

Sursa: elaborată de autor în baza lucrărilor lui Kincaid [12]

Kincaid a concluzionat că aceste trei seturi de activități complementare pot fi integrate în mod eficient numai cu o gamă impresionantă de abilități foarte diferite, o bază vastă de informații și o gamă completă de management care acoperă totul: de la operațiuni de rutină până la strategii pe termen lung [12].

Cercetările anterioare au evidențiat că adoptarea practicilor sustenabile în cadrul MF pot aduce beneficii semnificative. Aceste practici nu numai că conduc la reducerea consumului de energie și a deșeurilor, dar și la creșterea productivității, a randamentului financiar și a poziției în comunitate, ceea ce corespunde cu linia dezvoltării sustenabile. Nevoia de practici sustenabile axate pe dezvoltarea de noi modalități de lucru pentru a îndeplini criteriile de sustenabilitate și pentru a ghida managerii de facilități în îndeplinirea sarcinilor în mod calificat este din ce în ce mai importantă. Nielsen et al. a declarat că "există un interes tot mai mare pentru integrarea măsurilor sustenabile în servicii, deoarece mai mulți manageri de facilități și proprietari de clădiri manifestă interes pentru problemele de sustenabilitate" [30].

Capitolul II „Analiza managementului facilităților în cadrul organizațiilor prestatoare de servicii din Republica Moldova” este destinat descrierii paradigmei cercetării și a managementului facilității din cadrul organizațiilor autohtone.

Selectarea metodologiei de cercetare se bazează pe probleme și justificări. Tipurile de abordări depind de natura studiului, de exemplu, studii calitative, cantitative și metode mixte. În plus, metodologia de cercetare se referă la abordarea paradigmei principale ale problemei cercetării (abordări calitative și cantitative) sau la tehnicile de cercetare operațională (abordarea Delphi, sondajul bazat pe chestionare, studiul de caz și interviul). Prin urmare, este necesară abordarea și tehnicile adecvate pentru a se asigura că obiectivele de cercetare pot fi atinse. În general, cele trei clasificări largi ale strategiilor de cercetare, întâlnite în literatura de specialitate, sunt strategii cantitative, calitative și cu metode mixte [31,32].

Strategia, bazată pe metode mixte, este susținută de paradigma pragmatică. Astfel, deoarece

utilizează două sau mai multe tehnici de cercetare, ”pot fi utilizate abordări calitative și cantitative pentru a reduce sau a elimina dezavantajele fiecărei abordări individuale, obținând, în același timp, avantajele ambelor” confirmă Lee. Conform lui Gephart, ”datele calitative și cantitative pot genera o imagine mai completă a fenomenului.” Această abordare încorporează strategii de anchetă care implică colectarea de date, fie simultan, fie secvențial, menționează Creswell și creează o mai bună înțelegere a problemelor de cercetare. Colectarea datelor pentru această metodă implică colectarea atât a informațiilor numerice, cât și a informațiilor textuale. Astfel, rezultatul final reprezintă informații cantitative, dar și calitative [33]. Figura 3. ilustrează modul în care datele cantitative și calitative pot fi combinate pentru a investiga întrebările de cercetare și pentru a face concluzii.

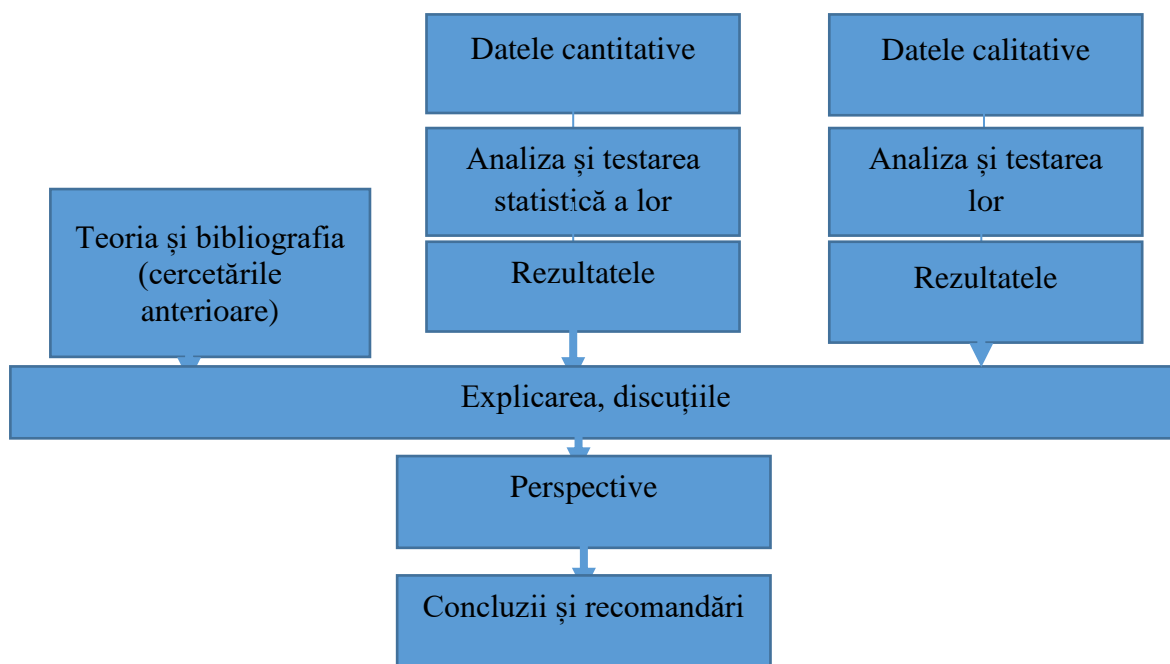


Fig. 3. Triangularea datelor calitative și cantitative

Sursa: adaptare după [85]

În conformitate cu problema de cercetare și obiectivele stabilite, scopul de cercetare propus este de a identifica factorii semnificativi de capacitate a resurselor umane în promovarea măsurii de sustenabilitate în prestarea serviciilor MF. Din cele patru paradigme descrise mai sus, pragmatismul este cea mai relevantă paradigmă în această cercetare, deoarece se concentrează pe problemă și pe obținerea de cunoștințe despre problemă pentru a stabili o soluție. O strategie de metodă mixtă, care implică colectarea secvențială a datelor cantitative și calitative, este cea mai potrivită pentru paradigma pragmatică.

În această cercetare se adoptă o abordare bazată pe metode mixte, constând în 2 chestionare cantitative, un studiu comparativ în pereche și un studiu de caz calitativ.

Pentru a răspunde la întrebările de cercetare și pentru a atinge obiectivele propuse, această investigație începe prin utilizarea unui sondaj chestionar, cu scopul de a determina nivelul de cunoștințe al respondenților în ceea ce privește conceptul de ”management facilităților”. Ulterior, pentru a cerceta în detaliu factorii critici de capacitate a resurselor umane, a fost implementat un chestionar dedicat. a fost utilizat și un chestionar pentru a investiga factorii critici de capacitate a oamenilor care pot sprijini promovarea agendei de sustenabilitate în practicile MF. Factorii identificați

au fost analizați cu ajutorul tehnicii modelării structurale interpretative (MSI), având ca obiectiv investigarea relațiilor dintre factorii de capacitate a oamenilor, precum și înțelegerea dependenței și impactului fiecărui factor.

Chestionarul elaborat a fost distribuit către mai mulți agenți economici, prestatori de servicii, din diferite domenii. Mai receptivi și mai implicați au fost cei din sectorul serviciilor bancare. Am invitat și alte bănci să participe la realizarea cercetării, acestea au refuzat, argumentând că aspecte legate de "taina comercială" nu permit dezvăluirea anumitor informații. Cu toate acestea, acest impediment nu ne-a împiedicat să analizăm dacă, în cadrul fiecărei societăți bancare, există sau nu un departament specializat în prestarea serviciilor aferente managementului facilităților. Pentru aceasta au fost analizate organigramele băncilor comerciale din Republica Moldova, informație publicată pe site-ul oficial al acestora. Chestionarea propriu-zisă a fost realizată în perioada anilor 2021-2022 și a inclus un eșantion format din 75 de agenți economici care au consimțit să participe la cercetare.

Nu a fost surprinzător să aflăm, că nici o bancă nu are un asemenea departament în componența sa. În urma discuțiilor cu angajații acestor organizații, s-a concluzionat că majoritatea serviciilor ce se referă la domeniul managementului facilităților, de obicei, sunt prestate de așa departamente, precum cel de Logistică etc.

Ergonomia locului de muncă și a biroului reprezintă una dintre responsabilitățile esențiale ale managementului facilităților. În acest context, una din întrebările din chestionar se referea la acest aspect: „Amplasamentul oficiului este unul bun”? Această întrebare a avut ca scop să dezvăluie cât de importantă este implementarea principiilor managementului facilităților chiar de la inițierea afacerii, și anume, la etapa de alegere a spațiului de închiriere sau construcție a oficiului.

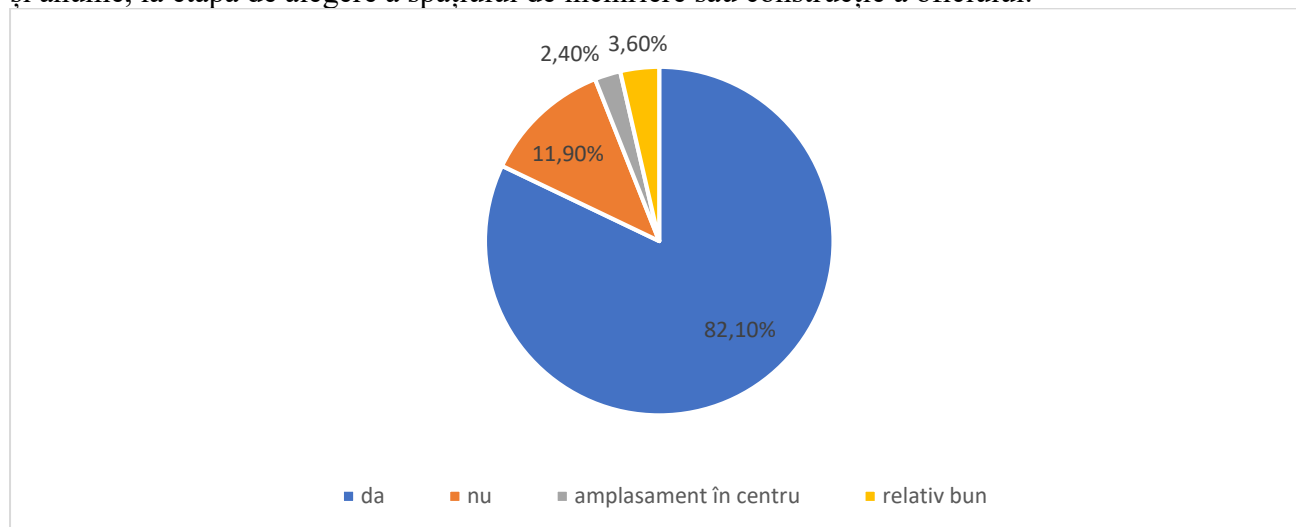


Fig. 4. Determinarea calității amplasamentului întreprinderii

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Potrivit figurii 4, constatăm că 82,1% din respondenți au menționat că amplasamentul oficiului întreprinderii unde lucrează este unul bun. Calitatea amplasării a fost apreciată luând în calcul accesul la transport public, posibilitatea parcării mașinii personale, accesul la magazine etc. Răspuns negativ au prezentat 11,9% din respondenți, afirmând că nu consideră amplasamentul întreprinderii unul bun.

Pentru o bună funcționare în cadrul întreprinderii, un rol semnificativ îl are și respectarea cerințelor ergonomice față de amplasamentul intern al subdiviziunilor. Întrebarea a doua se referă la faptul cum apreciază angajații amplasamentul departamentelor/cabinetelor? Aprecierea se face pe o scară de la 1 la 10.

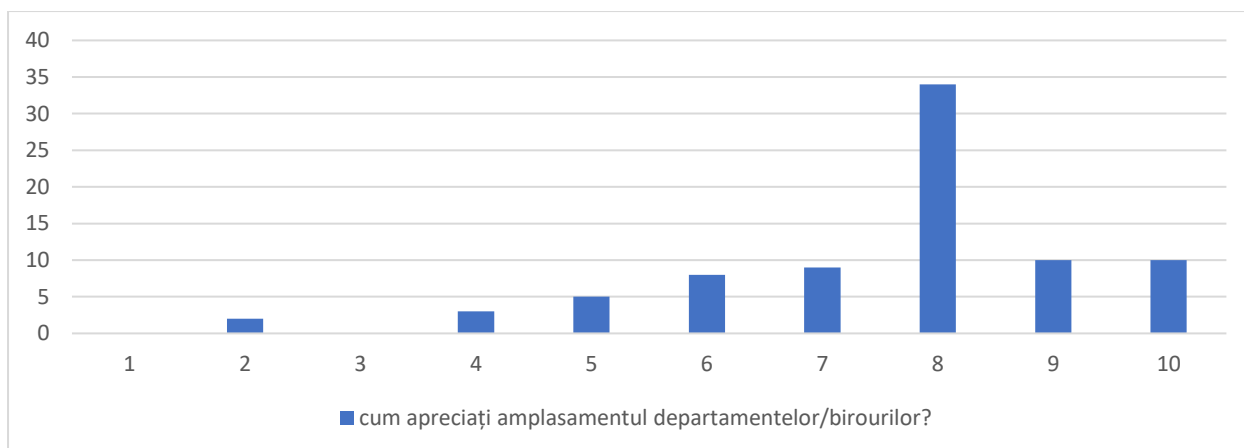


Fig. 5. Aprecierea amplasamentului subdiviziunilor din cadrul organizației

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Scopul acestei întrebări este de a analiza cât de eficient sunt amplasate departamentele din punct de vedere al comunicării și conlucrării între ele. Dacă această amplasare reprezintă o piedică sau un avantaj în activitatea angajaților. După cum putem observa din datele figurii 5, majoritatea angajaților au apreciat amplasamentul subdiviziunilor cu opt puncte, ceea ce semnifică că situația nu este satisfăcătoare, deși mai sunt rezerve.

De asemenea, am fost tentați să aflăm, cum angajatorii apreciază curățenia în cadrul spațiului de muncă, spațiului comun de relaxare și, în general, a imobilului. Totodată, am întrebat părerea acestora referitor la nivelul de securitate (pază, sisteme antiincendiu etc.) al spațiului de lucru, am analizat dacă sunt informați privitor la starea sistemelor de securitate și cum trebuie să acționeze în caz de situații excepționale? Dacă există un departament care duce evidența zilnică a stării sistemelor de siguranță, a curățeniei, a stabilității comunicării între departamente, din puncte de vedere tehnic, la fel au fost incluse întrebări adresate participanților la studiu.

Aceste tipuri de întrebări vin în confirmarea necesității de aplicare a unui management de facilități adecvat, deoarece mentenanța este una din obligațiunile de bază ale unui astfel de management corect, fiind un factor important ce asigură eficiența în procesul de muncă. De fapt, scopul principal al managementului facilităților constă în menținerea în siguranță a angajaților.

La sfârșitul chestionarului au fost specificate întrebările ce ne-au permis să aflăm dacă angajații sunt familiarizați cu termenul de „managementul facilităților”.

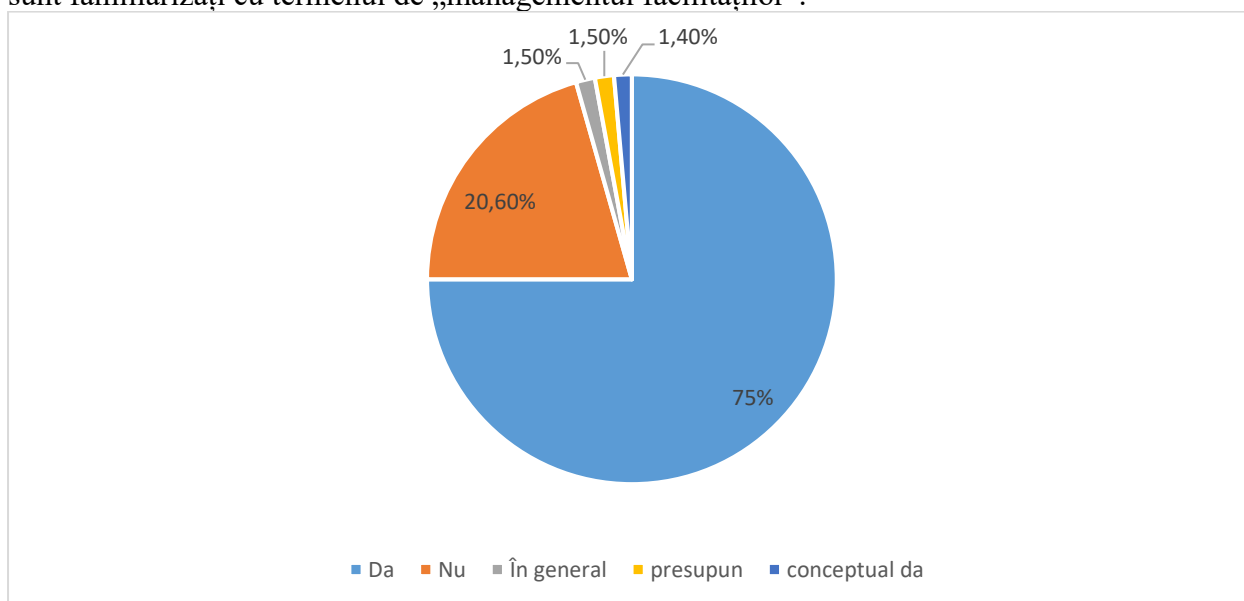


Fig. 6. Nivelul de cunoaștere a noțiunii managementul facilităților

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Spre marea noastră surprindere, 75% dintre intervieuați au răspuns că sunt familiarizați cu această noțiune și numai 21% din respondenți nu cunoșteau acest termen.

Am întrebat respondenții și despre prezența unui departament responsabil de managementul facilităților în cadrul societății în care activează.

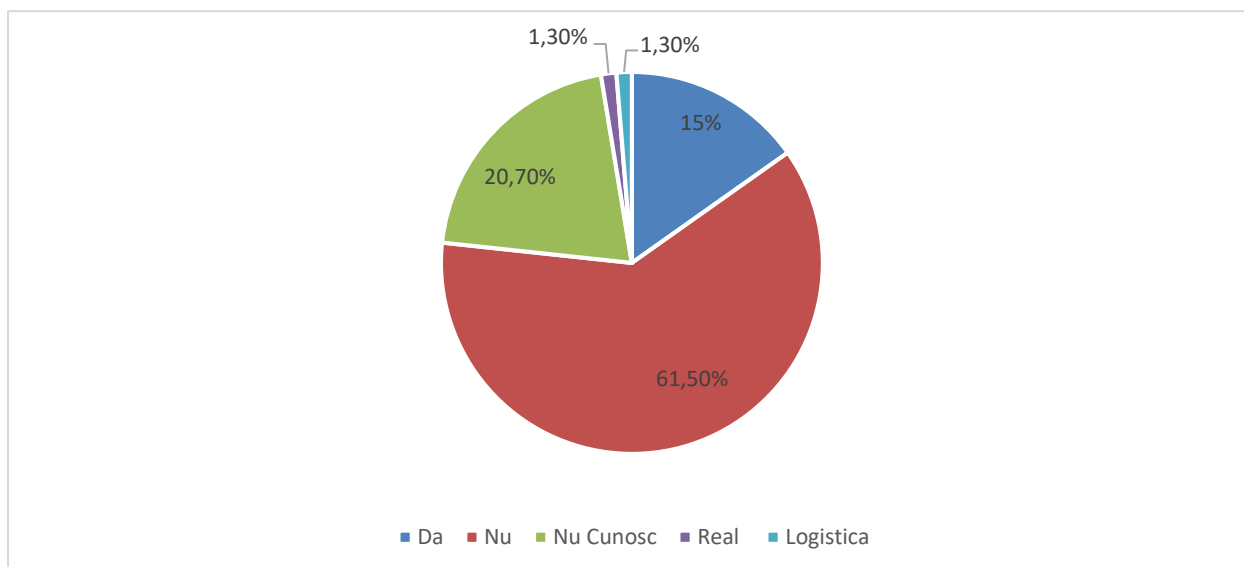


Fig. 7. Prezența departamentului de Facility Management în cadrul organizațiilor

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Conform figurii 7, 61,5% din respondenți au afirmat că, în cadrul organizațiilor în care activează, nu este un asemenea departament, iar 15% dintre ei au confirmat prezența unui asemenea departament.

Răspunsurile respondenților la întrebarea: „Cunoașteți responsabilitățile unui departament de management al facilităților?”, practic s-au împărțit în jumătate.

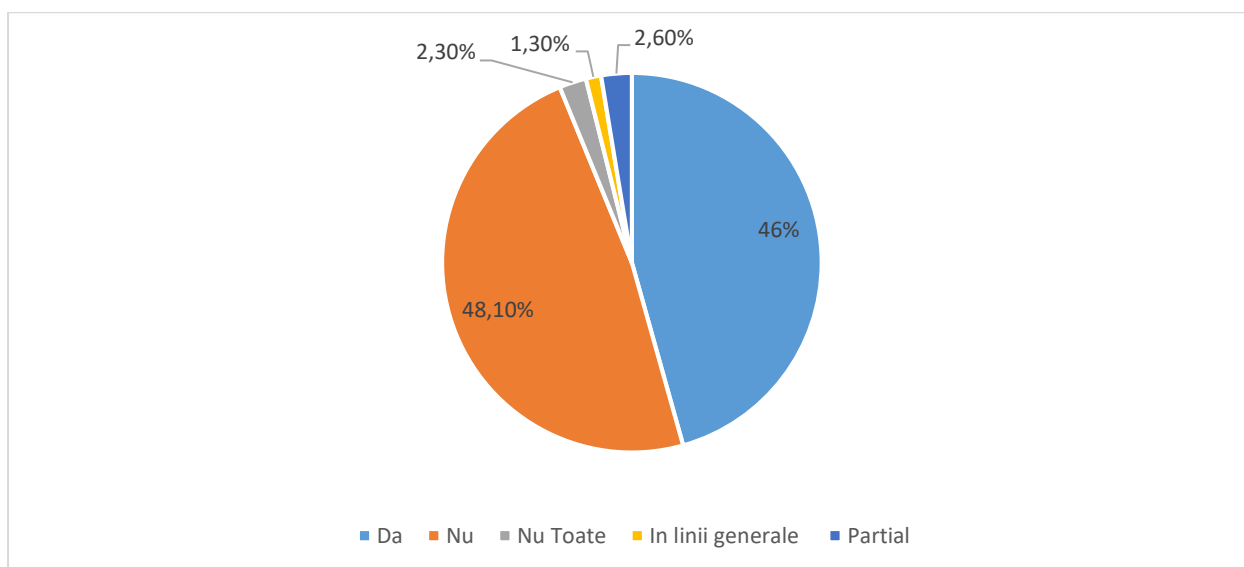


Fig. 8. Nivelul de cunoaștere a responsabilităților departamentului Managementul facilităților

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Conform datelor din figura 8, 48% nu cunosc care sunt responsabilitățile unui asemenea departament, pe când 46% dintre ei cunosc aceste obligațiuni.

Capitolul 3 „Capacitățile resurselor umane pentru promovarea sustenabilității în practici de gestionare a facilităților din domeniul serviciilor” prezintă conceptul de capacități ale resurselor umane în contextul efortului de a promova o agendă de sustenabilitate în practicile FM. Această cercetare are intenția să adopte acest concept pentru a depăși provocările și problemele cu care se confruntă părțile interesate MF în eforturile lor de a îmbrățișa o agendă de sustenabilitate în practicile lor.

Importanța resurselor umane în succesul economic și social a atras interesul multor organizații și le-a motivat să pună accentul pe capacitățile resurselor umane. Există dovezi clare că gestionarea eficientă a forței de muncă duce la randamente substanțiale, cum ar fi: creșterea productivității, a calității și a cotei de piață, creșterea profitului, a vânzărilor și a capitalului [34].

Multe organizații încearcă să-și maximizeze capacitățile dinamice prin valorificarea stocului de cunoștințe și expertiză al angajaților pentru a lucra cu organizațiile colaboratoare și pentru a oferi valoare clienților. Potrivit lui Nahapiet și Ghoshal, ”un ingredient esențial pentru o organizație, care îi va aduce succes, este capacitatea sa de a-și optimiza capitalul uman” [33].

Conform obiectivelor stabilite, autorul a formulat un ansamblu de capacități/competențe ale resurselor umane, necesare pentru promovarea agendei de sustenabilitate al managementului facilităților. Oportunitățile de a implementa practici sustenabile în MF pot fi deblocate prin identificarea și integrarea factorilor importanți de capacitate a persoanelor care pot realiza executarea acesteia. În acest context, a fost efectuată o analiză a literaturii de specialitate pentru a obține o viziune holistică asupra aspectelor legate de capacitățile/competențele resurselor umane în ceea ce privește promovarea sustenabilității și au fost identificați patruzeci și doi de factori relevanți. Aceste componente contribuie la obiectivele de mediu, sociale și economice ale dezvoltării sustenabile.

Pentru analiza particularităților resurselor umane în cadrul managementului facilităților, autorul, susține necesitatea selectării factorilor de capacitate/competență a oamenilor prin prisma înțelegerii interrelațiilor și influențelor dintre ei. Cu acest scop, a fost utilizată modelarea structurală interpretativă (MSI), care a permis dezvoltarea unui model ierarhic, ce oferă dovezi suplimentare cu privire la competențele motrice dintre toți factorii identificați.

MSI este un instrument interactiv de management bine stabilit, care asistă cercetarea prin impunerea ordinii și direcției asupra relației complexe dintre elementele unui sistem. Procesul MSI este capabil să transforme modelele mentale neclare și slab articulate ale sistemelor într-un model vizibil și bine definit. În tehnica MSI, seturile de elemente diferite și direct legate sunt structurate într-un model sistematic cuprinzător. Modelul format înfățișează structura problemei complexe fiind studiate într-un model atent proiectat, care este prezentat grafic, precum și în cuvinte [33,35].

Metodologia MSI este "interpretativă", deoarece hotărârea grupului decide dacă și în ce mod sunt legate variabilele, este "structurală" deoarece, pe baza relațiilor, o structură globală este extrasă din setul complex de variabile și este "modelare", deoarece relațiile specifice și structura generală sunt portretizate într-o formă grafică. Această tehnică este destinată, în principal, ca un proces de învățare în grup, dar cercetătorii individuali o pot aplica și pentru a identifica structura într-un sistem de elemente conexe.

În cadrul acestei cercetări, dintr-un total de 42 de factori, au fost identificați 23 de factori critici de capacitate a persoanelor. Acești factori au fost utilizați pentru a dezvolta studiul de comparație în funcție de pereche pentru a colecta date pentru analiza MSI. Factorii de capacitate a persoanelor identificați sunt prezentați în Tabelul 3.

Tabelul 3. Factorii de capacitate/competență a resurselor umane privind promovarea sustenabilității în practicile managementului facilităților

N/o	Factori de capacitate/competență a resurselor umane
1.	Înțelegerea tehnicii CCV și CTR
2.	Înțelegerea conceptului de valoare pe tot parcursul vieții
3.	Abilitatea de a lucra în toate domeniile
4.	Dezvoltarea unor relații bune cu top managementul organizației
5.	Elaborarea unui plan de perspectivă
6.	Înțelegerea strategiei financiare a organizației
7.	Abilitatea de a motiva alte părți interesate
8.	Auto-motivarea
9.	Înțelegerea semnificației, scopului și problemelor dezvoltării sustenabile
10.	Identificarea consecințelor pe termen scurt și pe termen lung pentru oricare decizie/plan
11.	Abilitatea de a optimiza gestiunea clădirilor și echipamentelor
12.	Înțelegerea problemelor de proiectare și construcție legate de practica MF
13.	Familiarizarea cu manualul sistemului de construcție
14.	Viziunea pentru un viitor mai bun
15.	Dezvoltarea strategiilor de sustenabilitate ale organizației
16.	Capacitatea de comunicare
17.	Abilitatea de colaborare
18.	Capacitatea de a planifica și de a implementa sustenabilitatea
19.	Identificarea consecințelor directe și indirecte asupra oamenilor și a ecosistemelor
20.	Capacitatea de a monitoriza și menține eficiența echipamentelor
21.	Capacitatea de a specifica obiectivele energetice și de mediu furnizorilor și contractanților asociați
22.	Înțelegerea imaginii de ansamblu al aspectului semnificativ al dezvoltării durabile
23.	Curajul de a face schimbări

Sursa: elaborat în baza chestionarului

Studiul de "comparație în funcție de pereche" a fost realizat pentru a înțelege relația dintre cei 23 de factori de capacitate/competență a resurselor umane. Compararea în pereche adoptată în acest studiu se constituie ca o modalitate eficientă de a evalua prioritatea și importanța relativă a fiecărui element în cadrul rețelei complexe a factorilor de capacitate/competență a resurselor umane. În acest context, elementul comparat nu este altceva decât interrelaționarea și influența fiecărui factor critic de capacitate/competență a resurselor umane. Există diferite modalități de a formula prioritățile, cum ar fi: metode de compromis, evaluări, clasamente, declarații verbale și comparații în pereche. Cu toate acestea, metoda de comparare în pereche permite factorilor de decizie să își exprime prioritățile într-un mod mai clar. Acest lucru se datorează faptului că compararea factorilor în pereche are potențialul de a elimina problemele legate de neconcordanțe între opiniile experților [33].

Astfel, experților li s-a cerut să compare și să completeze 253 de comparații în pereche. În baza acestor comparații, autorul a elaborat matricea structurală de auto-interacțiune. În timpul identificării relației contextuale dintre factorii de capacitate/competență a resurselor umane de a susține sustenabilitatea în practicile MF, după cum am menționat, cinci experți au fost implicați în studiu. Cercetările existente deseori au discutat despre numărul minim de experți și despre modul de decizie cu privire la dimensiunea ideală a unui grup de experți implicat în procesele MSI, dar la un consens nu s-a ajuns. Pentru a asigura coerența informațiilor, experții, care au fost implicați în acest studiu, au fost selectați dintre respondenții la chestionar.

Tabelul 4. Matricea structurală de auto-interacțiune

Factorii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1		X	V	O	A	X	O	O	X	X	V	X	O	V	X	O	O	X	V	X	V	A	X
2			V	O	V	X	O	O	X	V	V	A	A	O	X	O	O	O	V	V	X	X	O
3				A	O	A	O	A	X	X	A	X	X	O	X	O	X	A	O	O	O	O	O
4					X	X	X	X	O	O	O	O	O	X	X	A	A	X	X	O	O	A	X
5						A	O	X	X	X	X	X	O	X	X	O	O	A	A	X	X	X	X
6							V	O	O	X	X	O	O	X	O	O	O	O	X	O	O	X	O
7								A	X	O	O	O	O	X	X	A	A	X	X	O	X	O	A
8									V	V	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A	A	A	V
9										X	X	X	O	X	V	O	O	V	A	V	V	X	V
10											V	A	A	A	V	X	O	V	X	V	V	A	X
11												A	A	A	A	O	O	A	A	A	A	A	A
12													X	X	V	O	O	X	X	X	V	A	V
13														O	V	O	V	V	V	V	V	V	V
14															V	X	V	V	V	V	V	V	V
15																A	A	X	X	V	V	A	A
16																	X	V	O	O	O	O	X
17																		X	A	O	A	A	X
18																			A	X	X	X	A
19																				X	X	X	A
20																					X	X	A
21																						A	A
22																							V
23																							

Sursa: elaborat de autor în baza chestionarului

Rezultatul *indicelui de similaritate structurală* prezentat în Tabelul 4 dezvăluie opiniile exprimate de respondenți cu privire la compararea a doi factori. Opiniile lor sunt folosite pentru a indica existența și natura relațiilor dintre cei 23 de factori de capacitate a persoanelor. Următoarea descriere explică fiecare categorie a relațiilor V, A, X și O din SSIM (Structural Similarity Index Matrix):

1. Relația dintre factorul 1 și factorul 11 este V. Acest lucru înseamnă că Factorul 1 ("Înțelegeți tehnica CCV și CTP") va ajuta la realizarea factorului 2 ("Abilitatea de a optimiza spațiul clădirii și operațiunile de echipamente").

2. Relația dintre factorul 1 și factorul 5 este A. Aceasta înseamnă că factorul 5 ("Luați o perspectivă pe termen lung") va ajuta la atingerea factorului 1 ("Înțelegeți tehnica CCV și CTP").

3. Relația dintre Factorul 1 și Factorul 6 este X. Aceasta înseamnă că factorul 1 ("Înțelegeți tehnica CCV și CTP ") și factorul 6 ("Înțelegeți strategia financiară a organizațiilor ") vor contribui la realizarea reciprocă.

4. Relația dintre factorul 1 și factorul 7 este O. Aceasta înseamnă că factorul 1 ("Înțelegeți tehnica CCV și CTP ") și factorul 7 ("Capacitatea de a motiva alte părți interesate") nu sunt legate.

Următorul pas în *cercetarea noastră* constă în elaborarea Matricei de accesibilitate, în baza factorilor analizați. Așadar, SSIM a fost apoi transformat într-o matrice binară numită *matricea de accesibilitate inițială*.

După ce transformarea SSIM în matricea de accesibilitate inițială a fost finalizată în conformitate cu normele de substituție, atunci orice legătură tranzitivă care ar putea exista între diferite variabile a trebuit să fie investigată. Tranzitivitatea relațiilor este o ipoteză de bază conform metodei MSI, care precizează că, dacă factorul i influențează factorul j și factorul j influențează factorul k, atunci factorul i ar trebui să influențeze factorul k. Legătura tranzitivă se aplică factorilor care nu au nicio relație (O).

Generalizând cercetările din domeniul managementului facilităților și resursele umane, în continuare vom prezenta modul în care aceste două domenii se intersectează și influențează reciproc.

Reamintim că managementul facilităților reprezintă un domeniu multidisciplinar care implică planificarea, organizarea și gestionarea eficientă a tuturor aspectelor legate de infrastructură, spații și facilități într-o organizație. Acesta include: administrarea clădirilor, echipamentelor, serviciilor de suport, siguranței, securității, întreținerii și utilizării eficiente a resurselor. Pe când resursele umane se

referă la ansamblul angajaților sau personalului unei organizații și la managementul acestora., ceea ce implică recrutarea, selecția, formarea, dezvoltarea, motivarea, evaluarea și gestionarea performanțelor angajaților cu scopul de a atinge obiectivele organizației și de a crea un mediu de lucru productiv și sănătos.

Reieșind din cele menționate, putem evidenția intersecția dintre Managementul Facilităților și Resursele Umane este importantă pentru succesul și performanța organizațională. Colaborarea eficientă între aceste două domenii poate aduce beneficii semnificative, influențând direct eficiența și calitatea operațiunilor organizaționale.

În esență, colaborarea strânsă între aceste două domenii poate duce la un mediu de lucru mai eficient, mai productiv și mai plăcut, ceea ce, la rândul său, poate influența calitatea serviciilor oferite și satisfacția clienților. Deci, resursele umane reprezintă un factor esențial în succesul oricărei afaceri bazate pe servicii. Investiția în recrutarea, formarea, motivarea și dezvoltarea angajaților poate avea un impact semnificativ asupra calității serviciilor oferite și a relațiilor cu clienții, contribuind, în final, la creșterea profitabilității și a reputației organizației.

Luând în calcul acest fapt, concluzionăm că a fost logică și corectă decizia de a analiza anume factorii de competență a resurselor umane în susținerea și asigurarea sustenabilității managementului facilităților. Modelul structural interpretativ al factorilor de capacitate a resurselor umane, prezentat la modul teoretic în capitolul 1 al tezei și în punctul 3.1 din teză, din punct de vedere practic, confirmă ipotezele noastre de cercetare.

Identificarea factorilor critici de capacitate a oamenilor a fost primul pas, după care a urmat o altă provocare: de a modela aceste probleme complexe neclare și slab articulate într-o structură generală vizibilă și bine definită. Prin urmare, a fost necesar să se determine prioritățile și relațiile dintre factori prin aranjarea lor într-o ierarhie a factorilor. Atunci când ierarhia factorilor este cunoscută, pot fi identificați factorii care trebuie priorități și cărora trebuie să li se acorde atenție.

Rezultatele analizei MSI demonstrează relațiile dintre componente și oferă o perspectivă asupra factorilor de capacitate a oamenilor. Modelul structural interpretativ (Figura 3.4 din teză) sugerează că puterea de conducere de top constă în factorii strategici de capacitate. Există doi factori identificați la acest nivel, și anume: "înțelegeți problemele de proiectare și construcție legate de practica MF" și "familiarizarea cu sistemul clădirii". Deoarece acești doi factori din categoria capabilităților strategice au apărut ca având puterea maximă de conducere în modelul structural interpretativ, ei trebuie considerați ca fiind rădăcina structurii ierarhice a acestui model.

Implementarea sustenabilității în faza de operare și întreținere a clădirii poate întâmpina numeroase provocări, iar multe dintre acestea pot fi atribuite deciziilor luate în etapele anterioare, n etapele anterioare, cum ar fi proiectarea și construcția. Astfel, materialele alese pot reduce impactul asupra mediului și costurile ulterioare de operare, proiectarea inadecvată și poziționarea greșită pot afecta eficiența energetică, instalarea echipamentelor necorespunzătoare etc.

Prin urmare, a fost introdusă o strategie contractuală integrată în proiecte, precum: contractele de proiectare-construire-finanțare-întreținere și proiectare-construire-finanțare-exploatare pe durata ciclului de viață pentru a angaja rolurile MF încă din faza incipientă a dezvoltării proiectului. O astfel de abordare oferă personalului MF posibilitatea de a se consulta și de a discuta ideile lor, în special în chestiuni legate de durabilitate.

Deci, în conformitate cu această funcție a MF, capacitatea de a înțelege problemele de proiectare și construcție legate de practica MF și de a fi familiarizați cu sistemele clădirilor sunt adaptate pentru a aborda problemele cheie ale implementării sustenabilității și pentru a permite tranzițiile strategiilor către practicile durabile.

Constatări prezentului studiu reflectă literatura de specialitate existentă, indicând faptul că, în efortul de a susține sustenabilitatea în sectorul MF, majoritatea factorilor critici de capacitate a resurselor umane sunt factorii care pot contribui la aspectele tehnice și strategice, cum ar fi: familiarizarea cu sistemul clădirii, înțelegerea strategiei financiare a organizației și capacitatea de a monitoriza și menține eficiența echipamentelor.

În al doilea rând, concluziile prezentului studiu indică faptul că inițiativele pentru sectorul MF de a se extinde în practici sustenabile ar trebui să fie susținute de disponibilitatea și dorința practicienilor din domeniu de a-și perfecționa cunoștințele, de a-și îmbunătăți capacitățile și abilitățile și de a adopta o nouă mentalitate și noi atitudini, după cum au recunoscut mulți intervievați. Interviuurile din acest studiu au inclus discuții despre capacitățile semnificative necesare pentru a urmări sustenabilitatea, ceea ce a oferit informații profunde din partea personalului MF și a verificat ipotezele teoretice. În cele din urmă, factorii de capacitate a oamenilor necesari pentru a promova efortul de sustenabilitate în MF au fost identificați și priorități din mai multe perspective, inclusiv aspectele strategice, anticipative, interpersonale și de gândire de sistem.

Această cercetare adaugă, de asemenea, noi informații la suportul existent de cunoștințe. Interrelația și influența între factorii de capacitate a oamenilor este evidențiată prin dezvoltarea unui model structural de ierarhie care prezintă factorii cu puterea de conducere (de exemplu, familiarizarea cu sistemul clădirii și înțelegerea problemelor de proiectare și construcție legate de practicile MF), legăturile (de exemplu, abilitățile de comunicare, luarea unei perspective pe termen lung și înțelegerea conceptului de valoare pe întreaga viață) și variabila dependentă (de exemplu, capacitatea de a lucra interdisciplinar și capacitatea de a motiva și alte părți interesate).

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În urma cercetării și analizei particularităților managementului facilităților în prestarea serviciilor, prezentăm următoarele **concluzii**:

Managementul facilităților reprezintă o componentă esențială în prestarea serviciilor, având un impact semnificativ asupra experienței clienților și performanței organizaționale. Acest tip de management se dezvoltă destul de dinamic. Foarte multe companii refuză serviciile de susținere proprii în favoarea profesioniștilor, astfel încât aceștia să se poată ocupa doar de activitățile lor de bază. Tendința din ultimii ani de pe piața europeană este că companiile preferă furnizorii mari de facilități, datorită ofertei mai mari de servicii, pe care aceștia sunt capabili să le ofere.

Majoritatea experților din domeniu au menționat că până la 90% dintre companiile producătoare utilizează externalizarea managementului facilităților. Acest lucru le permite să facă mari economii.

În prezent, cea mai frecventă situație este atunci când companiile implementează managementul facilităților în plină funcționare. Managerul de facilități preia serviciile de asistență de la furnizorii actuali și optimizează funcțiile acestora. Managementul facilităților se concentrează pe activități de susținere care au ca scop următoarele: reducerea costurilor, creșterea eficienței managementului și îmbunătățirea calității. Integrarea abordărilor interdisciplinare în managementul facilităților poate aduce beneficii semnificative prin combinarea expertizei din domenii, precum: *ingineria, arhitectura, economia și psihologia*.

Cercetările efectuate au permis să stabilim că piața Republicii Moldova nu este cunoscută cu termenul managementul facilităților. Obligațiunile pe care, în mod normal, le îndeplinește departamentul Managementul facilităților sunt efectuate de către alte 2-3-4 departamente sau sunt prestate de către proprietarii de imobil în care organizațiile închiriază oficii, fapt ce duce la apariția cheltuielilor adiționale sau a riscurilor privind dublarea contractelor sau privind siguranța angajaților. Intervievând angajatorii cu privire la implementarea managementului facilităților, am ajuns la concluzia că antreprenorii naționali trebuie să fie educați spre a se orienta fără frică spre noi oportunități de dezvoltare.

Strategiile inovatoare în managementul facilităților, precum: utilizarea tehnologiilor digitale, implementarea conceptelor de sustenabilitate și crearea unor medii de lucru adaptate, pot contribui la

îmbunătățirea calității și eficienței serviciilor. Managementul facilităților are un impact semnificativ asupra performanței organizaționale, contribuind la reducerea costurilor operaționale, la optimizarea utilizării resurselor și la creșterea productivității. Experiența clienților este puternic influențată de calitatea facilităților și a serviciilor asociate. Prin gestionarea eficientă a facilităților, organizațiile pot oferi clienților un mediu confortabil și sigur, care să le satisfacă nevoile și să le depășească așteptările.

Managementul facilităților are un rol semnificativ în cadrul întreprinderilor prestatoare de servicii, deoarece asigură gestionarea eficientă a spațiilor, clădirilor, echipamentelor și resurselor necesare pentru a furniza servicii de calitate. În acest context, în continuare prezentăm o analiză a locului și rolului managementului facilităților.

Optimizarea spațiilor și resurselor. În întreprinderile prestatoare de servicii, spațiile sunt adesea utilizate pentru interacțiuni cu clienții sau pentru desfășurarea activităților specifice serviciilor. MF ajută la planificarea și organizarea spațiilor pentru a maximiza utilizarea și a eficientiza fluxul de muncă.

Calitatea serviciilor oferite. Gestionarea facilităților contribuie la creșterea calității serviciilor oferite. Un mediu de lucru bine întreținut și echipamentele adecvate pot influența pozitiv modul în care angajații livrează serviciile și cum sunt percepute de clienți.

Satisfacția clienților. Managementul facilităților joacă un rol esențial în crearea unui mediu plăcut și confortabil pentru clienți. Spațiile curate, bine iluminate și bine întreținute pot contribui la experiența pozitivă a clienților și la satisfacția acestora.

Eficiența operațională. MF ajută la gestionarea eficientă a activelor și a echipamentelor, asigurând că acestea sunt în stare bună de funcționare. Acest lucru poate reduce timpul de nefuncționare și costurile asociate cu întreținerea și reparațiile.

Gestionarea riscurilor și siguranța. Într-un mediu de prestare a serviciilor, siguranța clienților și a angajaților este o prioritate. MF poate contribui la identificarea și gestionarea riscurilor de siguranță și la implementarea măsurilor pentru prevenirea accidentelor.

Adaptabilitatea la schimbare. MF trebuie să fie flexibil și să se adapteze la schimbările cerințelor și nevoilor organizației. Aceasta este importantă în special în cazul serviciilor care pot evolua rapid sau care sunt influențate de schimbările tehnologice.

Gestionarea costurilor. MF joacă un rol în gestionarea costurilor legate de spații, echipamente, întreținere și resurse. Acesta poate contribui la identificarea modurilor de a eficientiza cheltuielile și de a reduce risipa.

Sustenabilitate și responsabilitate socială. În contextul actual, organizările sunt tot mai preocupate de impactul lor asupra mediului și comunității. MF poate contribui la implementarea practicilor sustenabile și la reducerea amprentei ecologice.

În concluzie, managementul facilităților ocupă un loc esențial în cadrul întreprinderilor. Acesta contribuie la eficiența operațională, calitatea serviciilor, satisfacția clienților și gestionarea resurselor. Prin gestionarea atentă a facilităților, organizațiile pot oferi servicii superioare și pot răspunde mai bine la nevoile în continuă schimbare ale clienților și ale pieței.

În rezultatul cercetărilor realizate, autorul vine cu următoarele **recomandări**, menite să faciliteze procesul de implementare a managementului facilităților în cadrul economiei Republicii Moldova:

Pentru organizații.

- **Dezvoltarea unei strategii integrate a managementului facilităților**, care să includă colaborarea strânsă între departamentele relevante și adoptarea unei abordări transfuncționale.
- **Utilizarea tehnologiilor digitale și a soluțiilor software** dedicate pentru gestionarea și

monitorizarea eficientă a facilităților, precum sistemele de gestionare a clădirilor.

- **Implementarea conceptelor de sustenabilitate și eficiență energetică în gestionarea facilităților** prin utilizarea surselor de energie regenerabilă, optimizarea consumului de apă și energie și gestionarea responsabilă a deșeurilor.

Pentru instituțiile de cercetare.

- **Efectuarea de cercetări și analize periodice asupra satisfacției clienților și a nevoilor acestora** în vederea identificării și implementării îmbunătățirilor în facilități și servicii.

Pentru MEC

- **de introdus în Nomenclatorul domeniilor de formare profesională și al specialităților în învățământul superior, *specialitatea managementul facilităților* și respectiv, *calificarea – manager de facilități*, care ar deține competențele și abilitățile descrise în capitolul 3 din teză.**

Pentru instituțiile de învățământ.

- **Dezvoltarea programelor academice și de formare continuă specializate în managementul facilităților**, pentru a asigura o înțelegere adecvată a principiilor și practicilor de gestionare eficientă a facilităților.
- **Includerea în planul de învățământ** al specialităților economice și ingineresti a unei discipline noi – **Managementul facilităților**.

Aceste concluzii generale și recomandări pot servi drept punct de reper pentru orientarea și dezvoltarea cercetărilor ulterioare în domeniul managementului facilităților, care se referă la:

- Impactul managementului facilităților asupra dezvoltării durabile a organizațiilor.
- Determinarea funcțiilor managementului facilităților pentru diferite domenii ale economiei Republicii Moldova.

➤ Determinarea factorilor de capacitate a resurselor umane în asigurarea sustenabilității managementului facilităților din diferite domenii ale economiei Republicii Moldova.

BIBLIOGRAFIA

1. ВЫСКОЧИЛ, В.К., ШТРУП, О., Вспомогательные процессы и сокращение накладных расходов (Facility менеджмент). Professional Publishing, Прага, 2003. ISBN 80- 86419-45-2.
2. ВЫСКОЧИЛ, В.К., ШТРУП, О., PAVLIK, M., Facility management a Public Private Partnership, Praha : Professional Publishing, 2007, 262 p., ISBN: 978-80-86946-34-4
3. MALIENE, V., ALEXANDER, K., & LEPKOVA, N. Facilities management development in Europe. International Journal of Environment and Pollution, 35(2), 2008,172-184.
4. BARTOSOVA ,V., VALASKOVA, K., Facility Management in the Globalized Society, Management Studies, Sep.-Oct. 2018, Vol. 6, No. 5, 358-366 p. DOI: 10.17265/2328-2185/2018.05.004
5. ВЫСКОЧИЛ, В.К., KUDA, F., Management of supporting processes: facility management. Collective monographs, Praha: Professional Publishing. 2011, 492 p., ISBN 9788074310461
6. SOMOROVÁ, V. Facility management: Metóda efektívneho spravovania budov. STU v Bratislave SvF, 2006. ISBN 80-227-2445-9
7. PATANAPIRADEJ, W., The scope of Facility management, Business, 75-89 pp., 2012, Disponibil: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Scope-of-Facility-Management-Patanapiradej/d716af112b57a1125e18e8101d2e0e3ae22a9e0d>
8. CHOTIPANICH, S., Positioning facility management:Informed by Case investigations in Thailand, teza de doctor în filosofie, 2011, Disponibil: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1348983/1/435190.pdf>
9. NUTT, B., MCLENNAN, P., Facility Management Risks and Opportunities, Blackwell Science Ltd., London, 2001, 278 p., ISBN-978-0632057979
10. GRIMSHAW, B., Professional Development in FM, International Facility Management Association (IFMA), 2002, Disponibil: <https://www.ifma.org/publications/ifmas-fmj/>
11. MCLENNAN, P. and NUTT, B. (1992), "Facilities Management Research Initiatives", Facilities, Vol. 10 No. 7, pp. 13-17. ISSN: 0263-2772. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002196>
12. KINCAID, D., "Integrated Facility Management", Facilities, Vol. 12 No. 8, 1994,pp. 20-23. ISSN: 0263-2772. <https://doi.org/10.1108/02632779410062353>
13. MARK, P. M., GIULIA, N., JENNIFER, K., HERMAN, B. KOK, KEITH A.. FM Innovation in Science and Practice, EuroFM Research Papers, 2015 DOI:10.13140/RG.2.1.1314.7687 . Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/275041633_Facilities_Management_Innovation
14. LITVIN , E., Facilities management and its areas of application, "Competitiveness and sustainable development", international conference (4; 2022; Chişinău). The 4th Economic International Conference "Competitiveness and sustainable development", 3rd-4th November 2022, pag. 133-140, ISBN 978-9975-45-872-6 ,DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.18>
15. BARRETT, P., FINCH, E., Facilities management: the dynamics of excellence, – Third edition. Publisher Wiley-Blackwell , 2013, 336 pag. ISBN 978-0-470-67397-3
16. BARRETT, P.S.Y. ZHANG, J. MOFFAT and K.KOBBACY (2012). "An holistic, multi-level analysis identifying the impact of classroom design on pupils' learning." Building and Environment, Vol59, pp678-689. <http://dx.doi.org/10.1016/j.buildenv.2012.09.016>
17. ZHANG, Y., BARRETT, P. "Factors influencing occupants' blind-control behaviour in anaturally ventilated office building", Building and Environment, 54, pp137-147. (2012)
18. BARRETT, P. Case studies of the Chinese Arts Centre, Manchester and Mind the Gap,Bradford , CABE, London, 2009, .www.cabe.org.uk/casestudies.aspx
19. BARRETT, P., International Examples of Service-driven Innovationin Construction, NESTA, London 2007, <http://www.nesta.org.uk/assets/Uploads/pdf/Research> (this report supported the development of the five sector NESTA / DBERR policy reports on service-driven and "hidden" innovation).
20. GOULDING, J., SEXTON, M., ZHANG, X., KAGIOGLOU, M., AOAUD, G., BARRETT, P.S.,

- Technology adoption: breaking down barriers using a virtual reality design support tool for Hybrid Concrete, Construction Management and Economics, Vol 25, Issue 12, pp1239-50.
22. JOHNSON, G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R.. Exploring corporate strategy Pearson Education Limited, 659 pag., ISBN: 978-0-273-71191-9. Disponibil la: <http://www.mim.ac.mw/books/Johnson%20and%20Scholles%20Exploring%20Corporate%20Strategy.pdf>
 23. THOMSON, T., "The essence of facilities management", Facilities, 1990, Vol. 8 No. 8, pp. 8-12. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002119>
 24. NIK-MAT, N.E.M., S.N. KAMARUZZAMAN, M. PITT. Assessing The Maintenance Aspect of Facilities Management through a Performance Measurement System: A Malaysian Case Study, Procedia Engineering, Volume 20, 2011, Pages 329-338, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.174>
 25. MCLENNAN, P. Service operations management as a conceptual framework for facility management, Journal Facilities, Vol. 22 No. 13/14, pp. 344-348, Emerald Group Publishing Limited, 2004, ISSN:0263-2772, <https://doi.org/10.1108/02632770410563040>
 26. MCGREGOR, W., 'The Future of Workspace Management', In: McLennan, P., Nutt, B., and Kincaid, D., (ed) Future in Property and Facility Management, 24-25 June, FM exchange, University College London, London, 1999, pp.63
 27. LITVIN, E. Particularities of service management and their role in the economy of the Republic of Moldova = Particularitățile managementului serviciilor și rolul lor în economia Republicii Moldova. In: Strategii și politici de management în economia contemporană [online]: conf. șt. intern., ed. a 6-a, 26-27 mar. 2021. Chișinău: ASEM, 2021, pp. 209-218. ISBN 978-9975-155-20-5 (PDF). Disponibil: <https://irek.ase.md/xmlui/handle/123456789/2138>
 28. LITVIN, E. Study regarding the evolution and scope of facilities management, pointing out aspects of facility management in agriculture. In: Management, economic engineering in agriculture and rural development: Scientific Papers Series. București. 2022, vol. 22(1), pp. 379-385. ISSN 2284-7995.
 29. LITVIN, E. Prezența managementului facilităților în organizațiile prestatoare de servicii din Republica Moldova. Revistă științifico-didactică Economica, an. XXXI, nr.3(125) septembrie 2023, Editura ASEM, Chișinău-2023, pag. 55-66, ISSN 1810-9136, <https://doi.org/10.53486/econ.2023.125>,
 30. NIELSEN, K., RANDALL, R., YARKER, Jo., BRENNER, S., The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study, January 2008, Work & Stress 22(1): pag.16-32, DOI: 10.1080/02678370801979430, disponibil: https://www.researchgate.net/publication/240238745_The_effects_of_transformational_leadership_on_followers'_perceived_work_characteristics_and_psychological_well-being_A_longitudinal_study
 31. FEURAȘ E., PÎȘCHINA T., Metodologia și etica cercetării economice : Manual pentru studii universitare la ciclul II – masterat, Cartier, Chișinău, 2020, 213 p., ISBN:978-9975-86-405-3
 32. CRESWELL, J.W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches: Sage Publications, Inc. 2009.
 33. SARPIN, N. and YANG, J. Interpretive Structural Modelling of People Capability Factors to Promote Sustainable Facility Management Practices. The Social Sciences, Vol. 11(12) pp. 3005–3016 (2016).
 34. NORMAN, R. - "Service Management Strategy and Leadership Service Business", New-York, John Wiley and Sons, 1990
 35. MANDAL, A., Deshmukh, S.G. Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM). International Journal of Operations & Production Management 14 (6): 1994. p.52-59.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

1. Articole în reviste științifice

1.1. în reviste din bazele de date Web of Science și SCOPUS

1. FETESCU, C., LITVIN, E. Qualitative assessment of the performance of LPA management in the Republic of Moldova with a view to bringing internal reserves into line with the imperatives of rural development. In: *Management, economic engineering in agriculture and rural development: Scientific Papers Series*. București. 2022, vol. 22(1), pp. 223-231. ISSN 2284-7995.
2. LITVIN, E. Study regarding the evolution and scope of facilities management, pointing out aspects of facility management in agriculture. In: *Management, economic engineering in agriculture and rural development: Scientific Papers Series*. București. 2022, vol. 22(1), pp. 379-385. ISSN 2284-7995.
3. LITVIN A., FETESCU C., LITVIN E. General characteristics of the rural space in the Republic of Moldova – essential factor for the purpose of performance registration by the management of the local public administration. In: *Management, economic engineering in agriculture and rural development: Scientific Papers Series*. București. 2023, vol. 23(2), pp. 387-398. ISSN 2284-7995. Disponibil: <http://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>.
4. LITVIN, E. Prezența managementului facilităților în organizațiile prestatoare de servicii din Republica Moldova. În: *Economica*, an.XXXI, nr.3(125) septembrie 2023, Editura ASEM, Chișinău-2023, pag. 55-66, ISSN 1810-9136, <https://doi.org/10.53486/econ.2023.125>

2. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

2.1. în reviste din bazele de date Web of Science și SCOPUS

5. LITVIN, E. Theoretical reflections on the essence and role of facility management. In: *iScience*, Журнал *Актуальные научные исследования в современном мире*. Выпуск 5(37) Часть 2, Май 2018 г. ISSN 2524-0986.

2.2. în lucrările manifestărilor științifice incluse în alte baze de date acceptate de către ANACEC

6. LITVIN, E. Particularities of service management and their role in the economy of the Republic of Moldova/Particularitățile managementului serviciilor și rolul lor în economia Republicii Moldova. In: *Strategii și politici de management în economia contemporană* [online]: conf. șt. intern., ed. a 6-a, 26-27 mar. 2021. Chișinău: ASEM, 2021, pp. 209-218. ISBN 978-9975-155-20-5 (PDF). Disponibil: <https://irek.ase.md/xmlui/handle/123456789/2138>
7. LITVIN, E. The impact of facility management on the quality of services. = Impactul facility management asupra calității serviciilor. In: *Perspectives and achievements within European Integration of Moldova*: conf. șt. intern., 1-2 octombrie 2020, Ed. 1. Chișinău, 2021, vol. 2, pp. 8-12. Disponibil: https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/173411
8. LITVIN, E. Facilities management and its areas of application. In: *Competitiveness and sustainable development: The 4th Economic International Conference*, 3rd-4th November 2022. Chișinău: Tehnica-UTM, 2022, Ed. 4, pp. 133-139. ISBN 978-9975-45-872-6 (PDF) DOI: <https://doi.org/10.52326/csd2022.23> Disponibil: https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/171129

2.3.în lucrările conferințelor științifice naționale (Republica Moldova)

9. PETRASCU, S., LITVIN, E. Impactul investițiilor în dezvoltarea economică a țării. In: *Inovația: factor al dezvoltării social – economice: conf. șt. națională*, Ediția a 6-a, 17 decembrie 2021. Cahul, 2021, p.31-36, ISBN 978-9975-88-086-2. Disponibil: <https://www.usch.md/wp-content/uploads/2022/10/Materialele-Conferintei-IFDSE-17.12.2021.pdf>

ADNOTARE

**Litvin Eugeniu. Particularitățile managementului facilităților în prestarea serviciilor.
Teză de doctor în științe economice. Specialitatea: 521.03 – economie și management în
domeniul de activitate. Chișinău, 2023**

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 113 titluri, 6 anexe, 100 de pagini de text de bază, 30 de figuri și 11 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 9 lucrări științifice, 8,4 c.a.

Cuvinte-cheie: managementul facilităților, prestare, servicii, sustenabilitate, resurse umane, întreprindere.

Scopul lucrării: dezvoltarea și formularea unui cadru conceptual cu privire la managementul facilităților în prestarea serviciilor concentrându-se, în special, pe analiza capacităților resurselor umane și impactul acestora în asigurarea sustenabilității acestui domeniu.

Obiectivele cercetării: 1. Abordarea complexă a conceptului de management al facilităților prin evidențierea atât a aspectului teoretic cât și a celui aplicativ; 2. Relevarea practicilor de aplicare a sustenabilității în eficientizarea managementului facilităților. 3. Identificarea și generalizarea experienței internaționale și naționale în domeniul managementului facilităților. 4. Elaborarea studiului privind percepțiile organizațiilor autohtone în domeniul managementului facilităților. 5. Elaborarea studiului privind rolul resurselor umane în promovarea sustenabilității managementului facilităților. 6. Aplicarea modelului structural interpretativ, în procesul de determinare a competențelor/capacităților resurselor umane, necesare pentru asigurarea sustenabilității managementului facilităților în prestarea serviciilor. 7. Elaborarea recomandărilor cu privire la punerea în aplicare a sustenabilității managementului facilităților în prestarea serviciilor.

Noutatea și originalitatea științifică a lucrării rezidă în următoarele: Dezvoltarea conceptului de managementul facilităților și manager de facilități. Definirea noțiunii de "managementul facilităților" și "manager facilitar". Determinarea particularităților managementului facilităților în prestarea serviciilor. Identificarea cunoștințelor, capacităților și abilităților resurselor umane care ar promova sustenabilitatea în managementul facilităților. Examinarea și identificarea potențialilor factori de capacitate a resurselor umane, pentru implementarea sustenabilității în contextul MF. Identificarea factorilor critici care au impact asupra decalajului dintre capacitățile resurselor umane și sustenabilitate în practicile managementului facilităților.

Rezultatele obținute care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constau în: 1. Concretizarea abordărilor fundamentale și specifice privind noțiunea și particularitățile managementului facilităților în prestarea serviciilor. 2. Identificarea și generalizarea experienței internaționale în domeniul managementului facilităților. 3. Identificarea managementului facilităților în cadrul organizațiilor din Republica Moldova (determinarea, în baza chestionarului, a cunoașterii și prezenței managementului facilităților în întreprinderile autohtone). 4. Formularea particularităților managementului facilităților în prestarea serviciilor. 5. Dezvoltarea de noi metodologii în managementul facilităților (utilizarea modelului structural interpretativ și identificarea factorilor de capacitate a resurselor umane în gestionarea sustenabilă a facilităților). 6. Elaborarea recomandărilor privind implementarea în practică a managementului facilităților în Republica Moldova.

Semnificația teoretică constă în prezentarea unui material teoretic și conceptual al managementului facilităților, precum și a particularităților acestuia la nivel de servicii.

Valoarea aplicativă a lucrării: rezultatele acestui demers științific pot fi utilizate în cadrul organizațiilor din domeniul managementului facilităților și în cadrul instituțiilor de învățământ superior, ca material teoretic și practic în cadrul cursurilor de management.

Implementarea rezultatelor științifice: rezultatele studiului au fost implementate în cadrul Cooperativei de Întreprinzători "VERIFRUCT". (s-au implementat recomandările cu privire la gestionarea corectă a depozitului frigorific și uscătoriei de fructe.) și Centrului de Inovare și Transfer Tehnologic, ASEM.

АННОТАЦИЯ

Литвин Евгений. Особенности фасилити менеджмента в предоставлении услуг.
Докторская диссертация по экономике. Специальность: 521.03 – экономика и менеджмент в сфере деятельности. Кишинев, 2023

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 113 наименований, 6 приложения, 100 страницы основного текста, 30 рисунков, 11 таблиц. Полученные результаты опубликованы в 9 научных статьях.

Ключевые слова: фасилити менеджмент, предоставление, услуги, устойчивость, человеческие ресурсы, предприятие.

Цель диссертации: разработка и формулирование концептуальной основы фасилити менеджмента и анализа потенциала человеческих ресурсов в обеспечении его устойчивости.

Задачи исследования: 1. Комплексный подход к концепции «фасилити менеджмент» с выделением как теоретических, так и прикладных аспектов; 2. Выявление практик применения устойчивости в эффективности управления объектами. 3. Выявление и обобщение международного и отечественного опыта в области фасилити менеджмента. 4. Разработка исследования мнений отечественных организаций в сфере фасилити менеджмента. 5. Разработка исследования о роли человеческих ресурсов в обеспечении устойчивости фасилити менеджмента. 6. Применение интерпретационной структурной модели в процессе определения навыков/возможностей человеческих ресурсов, необходимых для обеспечения устойчивости фасилити менеджмента. 7. Разработка рекомендаций по обеспечению устойчивости фасилити менеджмента в практику.

Новизна и научная оригинальность работы заключается в следующем: Разработка концепции фасилити менеджмента и фасилити менеджера. Определение понятия «фасилити менеджмента» и «фасилити менеджер». Определение особенностей фасилити менеджмента при оказании услуг. Определение знаний, способностей и навыков человеческих ресурсов, которые будут способствовать устойчивости фасилити менеджмента. Изучение и выявление потенциальных факторов потенциала человеческих ресурсов для реализации устойчивости в контексте фасилити менеджмента. Выявление критических факторов, влияющих на разрыв между возможностями человеческих ресурсов и устойчивостью фасилити менеджмента.

Полученные результаты, способствующие решению важной научной проблемы, состоят из: 1. Конкретизация принципиальных и конкретных подходов относительно понятия и особенностей фасилити менеджмента при оказании услуг. 2. Выявление и обобщение международного опыта в области фасилити менеджмента. 3. Выявление объектов управления внутри организаций Республики Молдова (определение на основе анкеты знаний и наличия фасилити менеджмента на отечественных предприятиях). 4. Формулирование особенностей фасилити менеджмента при оказании услуг. 5. Разработка новых методологий управления объектами (использование интерпретирующей структурной модели и определение факторов кадрового потенциала в фасилити менеджментом). 6. Разработка рекомендаций по практическому внедрению фасилити менеджмента в Республике Молдова.

Теоретическая значимость состоит в изложении теоретического и концептуального материала фасилити менеджмента, а также его особенностей на уровне услуг.

Прикладная ценность работы: результаты данного научного подхода могут быть использованы в организациях в сфере фасилити менеджмента и в высших учебных заведениях, как теоретический и практический материал в курсах по менеджменту.

Внедрение научных результатов: Результаты научной работы внедрены в Кооператив предпринимателей «ВЕРИФРУКТ». (выполнены рекомендации по правильному ведению холодильного хранения и сушки фруктов.) и Центр инноваций и трансфера технологий АЭЗМ.

ANNOTATION

Litvin Eugeniu. The particularities of the facility management in the provision of services.
PhD thesis in economics. Specialty: 521.03 – Economics and management in the field of activity.
Chisinau, 2023

Structure of the thesis: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 113 titles, 6 appendices, 100 pages of basic text, 30 figures, 11 tables. The obtained results are published in 9 scientific papers.

Keywords: facility management, provision, services, sustainability, human resources, enterprise.

The purpose of the paper: the development and formulation of a conceptual framework regarding the management of facilities in the provision of services focusing, in particular, on the analysis of human resources capabilities and their impact in ensuring the sustainability of this field.

Research objectives: 1. The complex approach to the concept of facility management by highlighting both the theoretical and the applied aspect; 2. Revealing the practices of applying sustainability in the efficiency of facility management. 3. Identification and generalization of international and national experience in the field of facility management. 4. Elaboration of the study on the perceptions of domestic organizations in the field of facility management. 5. Elaboration of the study on the role of human resources in promoting the sustainability of facility management. 6. The application of the interpretive structural model, in the process of determining the skills/capabilities of human resources, necessary to ensure the sustainability of the facility management in the provision of services. 7. Elaboration of recommendations regarding the implementation of the sustainability of facility management in the provision of services.

The novelty and scientific originality of the work reside in the following: Development of the concept of facility management and facility manager. Definition of the notion of "facility management" and "facility manager". Determining the particularities of facility management in the provision of services. Identifying the knowledge, capabilities and skills of human resources that would promote sustainability in facility management. Examining and identifying potential human resources capacity factors, for the implementation of sustainability in the context of FM. Identifying critical factors impacting the gap between human resource capabilities and sustainability in facility management practices.

The results obtained that contribute to the solution of an important scientific problem consist of: 1. The concretization of the fundamental and specific approaches regarding the notion and particularities of facility management in the provision of services. 2. Identification and generalization of international experience in the field of facility management. 3. Identification of facility management within organizations in the Republic of Moldova (determining, based on the questionnaire, the knowledge and presence of facility management in enterprises). 4. Formulation of the particularities of facility management in the provision of services. 5. Development of new methodologies in facility management (use of interpretive structural model and identification of human resource capacity factors in sustainable facility management). 6. Elaboration of recommendations regarding the practical implementation of facility management in the Republic of Moldova.

The theoretical significance consists in presenting a theoretical and conceptual material of facility management, as well as its particularities at the level of services.

The applicative value of the work: the results of this scientific approach can be used within organizations in the field of facility management and within Higher Education Institutions, as theoretical and practical material in management courses.

Implementation of scientific results: the results of the study were implemented within the "VERIFRUCT" Cooperative of Entrepreneurs. (recommendations regarding the correct management of cold storage and fruit drying were implemented.) and the Center for Innovation and Technological Transfer, AESM.

LITVIN EUGENIU

**PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI FACILITĂȚILOR
ÎN PRESTAREA SERVICIILOR**

**SPECIALITATEA: 521.03. – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE
(Științe sociale și economice)**

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar:

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Tiraj 30 ex.

Coli de tipar.:

Comanda nr.

Serviciul Editorial-Poligrafic al Academiei de Studii Economice din Moldova
mun. Chișinău, MD-2005, str. Gr. Bănulescu-Bodoni, 59
tel.: 022 402 936