

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

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

Igor MATVEICIUC

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

SPECIALITATEA 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate

TEZĂ DE DOCTOR ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE

Conducător științific



**Prof. univ. dr. hab.
Alic BÎRCĂ**

Autor



Igor MATVEICIUC

CHIȘINĂU, 2024

@Matveiciuc Igor, 2024

CUPRINS

ADNOTARE	5
LISTA ABREVIERILOR	8
LISTA TABELELOR	9
LISTA FIGURILOR	10
INTRODUCERE	12
CAPITOLUL 1. FUNDAMENTE TEORETICE PRIVIND DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR	22
1.1. Cadrul evolutiv și teoretico-conceptual al dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor	22
1.2. Analiza procesuală și de conținut a managementului dezvoltării resurselor umane	34
1.3. Abordarea conexiunii dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitate	47
1.4. Concluzii la Capitolul 1	58
CAPITOLUL 2. EVALUAREA SISTEMULUI DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE ÎN REPUBLICA MOLDOVA	60
2.1. Cercetarea cadrului legal-normativ și metodologic privind dezvoltarea profesională continuă a resurselor umane	60
2.2. Analiza activității de dezvoltare a resurselor umane la nivelul economiei naționale	71
2.3. Diagnosticul activității de formare profesională continuă în instituțiile administrației publice	88
2.4. Concluzii la Capitolul 2	100
CAPITOLUL 3. APRECIEREA SISTEMULUI DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ȘI A IMPACTULUI ASUPRA COMPETITIVITĂȚII INSTITUȚIILOR PUBLICE DIN REPUBLICA MOLDOVA	102
3.1. Cercetare empirică asupra sistemului de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile administrației publice	102
3.2. Elaborarea și validarea modelului econometric privind impactul dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice	122
3.3. Proiectarea algoritmului de dezvoltare a resurselor umane – ca activitate strategică pentru asigurarea competitivității instituției publice	137
3.4. Concluzii la Capitolul 3	148

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	152
BIBLIOGRAFIE	158
ANEXE	173
Anexa 1. Conceptul de dezvoltare a resurselor umane în viziunea cercetătorilor	174
Anexa 2. Competențe aferente dezvoltării resurselor umane în SUA	175
Anexa 3. Indicatori folosiți în procesul planificării strategice a dezvoltării resurselor umane în administrația publică	176
Anexa 4. Elementele constitutive ale învățării pe parcursul întregii vieți	177
Anexa 5. Sistemul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici	178
Anexa 6. Rata globală de participare a salariaților la FPC în anul 2020 pe domenii de Activitate	179
Anexa 7. Rata de participare a salariaților la FPC în organizațiile care oferă instruire profesională, în perioada 2015-2022	180
Anexa 8. Cheltuieli aferente forței de muncă și formării profesionale continue pe activități economice, în perioada 2015-2022	181
Anexa 9. Cheltuielile aferente instruirii profesionale și în medie la un salariat instruit, în perioada 2015-2022	183
Anexa 10. Chestionar adresat conducătorilor și specialiștilor din serviciul public	184
Anexa 11. Caracteristicile respondenților	197
Anexa 12. Rezultatele observării problemelor colegilor la locul de muncă	198
Anexa 13. Conținutul competențelor conform Comisiei Europene aplicate în organizațiile din statele membre ale UE	199
Anexa 14. Variabilele care definesc factorii determinanți ai competitivității instituțiilor publice	200
Anexa 15. Certificate de implementare	202
Anexa 16. Adeverința privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe	207
Anexa 17. Diplomă de Merit, în semn de înaltă apreciere pentru performanțele științifice acumulate și obținerea Bursei de Excelență a Guvernului, pentru anul 2023, ASEM	209
DECLARAȚIA PRIVIND PROPRIA RĂSPUNDERE	210
CV-ul AUTORULUI	211

ADNOTARE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNOTATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

АННОТАЦИЯ

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

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

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

Область обучения: Экономика и менеджмент в сфере деятельности.

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

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

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

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

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

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

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

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

LISTA ABREVIERILOR

APC	Administrația publică centrală
APL	Administrația publică locală
AS	Administrarea strategică
AVE	Valorile Medii ale Varianței Extrase
BNS	Biroul Național de Statistică
CFA	Analiza Factorilor de Confirmare
CNC	Cadrul Național al Calificărilor
CO	Comunicarea organizațională
DA	Digitalizarea activităților
DP	Dezvoltarea profesională
DRU	Dezvoltarea resurselor umane
FORPRO	Ancheta Formării Profesionale în Întreprinderi
FPC	Formarea Profesională Continuă
HTMT	Modelul Hetero-trait-Monotrait
ILO	Organizația Internațională a Muncii
MRU	Managementul resurselor umane
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OM	Organizarea muncii
PA	Performanța angajaților
RB	Reducerea birocrăției
RM	Republica Moldova
UE	Uniunea Europeană

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1.	Matricea dimensiunilor și obiectivelor cheie ale definițiilor DRU	25
Tabelul 1.2.	Caracteristicile definitorii ale elementelor procesului strategic al DRU în administrația publică	36
Tabelul 1.3.	Criteriile aplicate la evaluarea DRU	44
Tabelul 2.1.	Categoriile de competențe dezvoltate prin formarea profesională continuă a adulților	63
Tabelul 2.2.	Indicatorii ce caracterizează FPC	69
Tabelul 2.3.	Ponderea organizațiilor care oferă FPC	71
Tabelul 2.4.	Evoluția numărului salariaților participanți la FPC pe domenii de activitate în perioada 2015-2022	73
Tabelul 2.5.	Durata medie a FPC în perioada 2015-2022	77
Tabelul 2.6.	Dinamica duratei medii a FPC per angajat, în perioada 2015-2022	79
Tabelul 2.7.	Dinamica FPC a angajaților în funcție de locul desfășurării, persoane	80
Tabelul 2.8.	Evoluția salariaților instruiți în ansamblu și în domeniul securității și sănătății muncii	81
Tabelul 2.9.	Cheltuielile pentru FPC în medie per angajat în anii 2015 și 2022	84
Tabelul 2.10.	Ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor salariale, în anii 2015 și 2022	85
Tabelul 2.11.	Evoluția funcțiilor/posturilor în administrația publică, în perioada 2016-2022	88
Tabelul 2.12.	Evoluția indicatorilor ce caracterizează funcția publică și funcționarii publici	89
Tabelul 2.13.	Structura sub aspect gender a funcționarilor publici pe categorii de funcții și nivele ale administrației publice	91
Tabelul 2.14.	Indicatorii ce caracterizează nivelul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, în perioada 2016-2022	91
Tabelul 2.15.	Dezvoltarea profesională a angajaților din administrațiile publice prin Comanda de Stat în perioada 2017-2022	93
Tabelul 2.16.	Numărul funcționarilor publici în grup participanți la instruirea profesională prin Comanda de Stat în perioada 2017-2023	94
Tabelul 2.17.	Indicatorii ce reflectă nivelul de instruire a funcționarilor publici prin Comanda de Stat	95
Tabelul 2.18.	Clasamentul Indicelui Competitivității Globale al statelor membre ale UE în anul 2019-2020	97
Tabelul 3.1.	Motivele participării la formarea profesională	104
Tabelul 3.2.	Eficiența modalităților de formare profesională în opinia respondenților, %	105
Tabelul 3.3.	Încărcările factoriale nestandardizate și testele de semnificație, cu intervalele de încredere asociate	128
Tabelul 3.4.	Covarianțele factorilor determinanți și testele de semnificație, cu intervalele de încredere asociate	129
Tabelul 3.5.	Indicatorii de validitate convergentă pentru modelul de măsurare de ordinul doi	130
Tabelul 3.6.	Indicatori de validitate discriminantă pentru modelul de măsurare de ordinul doi (rata HTMT)	131

LISTA FIGURILOR

Fig. 1.1.	Modelul relațional a lui Mankin privind DRU	26
Fig. 1.2.	Motivele care au determinat dezvoltarea strategică a resurselor umane	34
Fig. 1.3.	Procesul dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor	35
Fig. 1.4.	Factorii determinanți ai competitivității instituțiilor publice din perspectiva dezvoltării resurselor umane	51
Fig. 2.1.	Cadrul legal-normativ privind formarea profesională continuă în Republica Moldova	60
Fig. 2.2.	Finalitățile educaționale conform Codului Educației al Republicii Moldova	61
Fig. 2.3.	Modalitățile de organizare a formării profesionale continue	64
Fig. 2.4.	Evoluția participanților la FPC în perioada 2015-2022	70
Fig. 2.5.	Rata globală de participare a angajaților la FPC, %	74
Fig. 2.6.	Nivelul de implicare în FPC a statelor membre UE, în anul 2020, %	75
Fig. 2.7.	Ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă în UE și Republica Moldova, %	86
Fig. 2.8.	Gradul de ocupare a funcțiilor publice pe categorii în anul 2022, %	90
Fig. 2.9.	Rata de instruire a funcționarilor publici pe nivele ale administrației publice, %	92
Fig. 2.10a.	Structura funcționarilor publici instruiți în funcție de locul desfășurării în anul 2022, %	96
Fig. 2.10b.	Structura funcționarilor publici cu statut special instruiți în funcție de locul desfășurării în anul 2022, %	96
Fig. 2.11.	Evoluția Indicelui competitivității globale a Republicii Moldova și al competitivității instituțiilor sale	97
Fig. 3.1.	Scopul dezvoltării profesionale a funcționarilor publici	102
Fig. 3.2.	Structura răspunsurilor privind existența planului de dezvoltare profesională	103
Fig. 3.3.	Modalitățile de informare despre planul instituțional de dezvoltare profesională, %	103
Fig. 3.4.	Frecvența informării funcționarilor instituțiilor publice din diferite surse, %	107
Fig. 3.5.	Participarea funcționarilor instituțiilor publice în procesul de formare profesională continuă, %	107

Fig. 3.6.	Participarea funcționarilor la programe de formare profesională continuă oferite de instituția publică, %	108
Fig. 3.7.	Schimbarea calității muncii prestate urmare a formării profesionale, %	108
Fig. 3.8.	Frecvența răspunsurilor privind inițiative de îmbunătățire a muncii prestate urmare a formării profesionale, %	109
Fig. 3.9.	Frecvența răspunsurilor privind obiectivele programelor de formare profesională, %	110
Fig. 3.10.	Beneficiile obținute de instituția publică prin programele de formare profesională, %	111
Fig. 3.11.	Sursele de finanțare a programelor de formare profesională, %	112
Fig. 3.12.	Necesitatea dezvoltării competențelor în rândul funcționarilor publici, %	113
Fig. 3.13.	Problemele observate la colegii de muncă din perspectiva DRU, %	114
Fig. 3.14.	Opiniile respondenților privind posibilitățile de avansare în carieră, %	115
Fig. 3.15.	Motivele plecării funcționarilor din instituția publică, %	116
Fig. 3.16.	Salariul așteptat de funcționarul public la locul de muncă, %	117
Fig. 3.17.	Opinia respondenților asupra cantității personalului în instituțiile publice, %	117
Fig. 3.18.	Opinia respondenților privind competitivitatea instituției publice, %	118
Fig. 3.19.	Modelul factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice	120
Fig. 3.20.	Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant DP, %	122
Fig. 3.21.	Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant PA, %	122
Fig. 3.22.	Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant CO, %	123
Fig. 3.23.	Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant OM, %	124
Fig. 3.24.	Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant DA, %	125
Fig. 3.25.	Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant RB, %	125
Fig. 3.26.	Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant AS, %	126
Fig. 3.27.	Algoritmul de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile publice	135

INTRODUCERE

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

În ultimii ani, resursele umane din cadrul organizațiilor au un impact tot mai mare asupra performanței și competitivității acestora, managerii superiori fiind preocupați mai mult de investițiile financiare în capitalul uman. Având în vedere faptul că abilitățile și cunoștințele profesionale ale angajaților sunt considerate ca o resursă strategică, managerii superiori sunt predispuși să aloce mai multe resurse financiare pentru dezvoltarea angajaților, reușind, în felul acesta, să facă față mai ușor tuturor provocărilor, indiferent de caracterul acestora. Alocarea resurselor financiare pentru dezvoltarea capitalului uman reprezintă o decizie strategică în materie de investiții, deoarece acesta este perceput ca un activ strategic. În organizațiile orientate spre investiții mari, practicile managementului resurselor umane sunt utilizate ca instrumente pentru dezvoltarea unei forțe de muncă ce creează un avantaj competitiv, în timp ce în organizațiile cu investiții mai mici, aceleași practici nu sunt preocupate la fel de mult de dezvoltarea pe termen lung a resurselor umane. Valoarea investițiilor în DRU depinde de politica promovată în acest scop, susținerea din partea managementului superior, mărimea organizației, domeniul de activitate, ritmul de schimbare a tehnologiilor etc. Totodată, trebuie menționat faptul că organizațiile din Republica Moldova acordă mai puțină atenție problemei dezvoltării profesionale a angajaților.

DRU a fost și este abordată nu doar la nivel organizațional, ci și la cel național și internațional. Cu toate că, există o diversitate majoră în ceea ce privește sistemele și tradițiile naționale de dezvoltare profesională, globalizarea societății și dezvoltarea accentuată a

cunoștințelor reprezintă forțe motrice care au determinat organizații internaționale precum Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD) și Organizația Internațională a Muncii (ILO) să pună un accent deosebit pe dezvoltarea forței de muncă. Strategiile OECD și cele ale ILO, pe de o parte, și cele ale Uniunii Europene (UE), pe de altă parte, creează impresia unui consens universal că DRU este componenta esențială pentru dezvoltarea economiilor competitive moderne și a societății în general. La nivel național, instituțiile guvernamentale trebuie să se asigure că persoanele intrate pe piața muncii sunt instruite în mod adecvat, iar formarea profesională continuă este, în principal, preocuparea organizației și a individului. La nivel instituțional, obiectivul DRU constă în asigurarea că toți angajații au un anumit set de competențe și, totodată, sunt preocupați de actualizarea și dezvoltarea acestora pentru îndeplinirea eficientă a sarcinilor de muncă aferente postului.

Spre deosebire de sfârșitul secolului XX, când atenția era îndreptată mai mult spre managementul cunoștințelor și inovații, cu un accent suplimentar pe munca în echipă, începutul secolului XXI s-a axat mai mult pe gestionarea și măsurarea capitalului uman, iar contribuția abilităților și cunoștințelor profesionale pentru atingerea obiectivelor organizaționale au devenit recunoscute ca aspecte cheie. Aceasta a condus la apariția de noi abordări, noi sarcini de muncă, noi metode de muncă, astfel încât învățarea pe tot parcursul vieții și DRU au devenit esențială pentru performanța și competitivitatea organizațiilor. Îmbogățirea capitalului uman prin dezvoltarea profesională este considerat unul din cele mai importante mijloace pentru implementarea unor strategii competitive la nivel organizațional.

În vederea dovedirii eficacității, DRU, ca proces în cadrul organizațiilor, trebuie administrat corect pentru a putea determina valoarea adăugată obținută, urmare a implementării programelor de dezvoltare profesională. Din această perspectivă, managementul DRU trebuie privit ca un sistem complex care presupune parcurgerea mai multor etape, fiecare având un rol esențial în asigurarea eficacității instruirii profesionale. De cele mai multe ori, managerii superiori evită unele etape ale procesului managementului DRU, ceea ce face ca acesta să nu își atingă obiectivele stabilite. În astfel de situații, se impune mai multă responsabilitate din partea managerilor care administrează aceste procese în cadrul organizațiilor, deoarece implică resurse financiare ce ar trebui recuperate în timp.

Pe parcursul anilor, DRU și-a dovedit eficacitatea și în activitatea instituțiilor publice. Instituțiile guvernamentale, prin managementul superior al acestora, trebuie să conștientizeze semnificația DRU asupra politicilor economice, sociale, de mediu etc., adecvate pe care le promovează la nivel național și sectorial având efecte pozitive asupra bunăstării societății. Întrucât competitivitatea instituțională are în vedere capacitatea instituțiilor publice centrale și locale

pentru susținerea nivelului de trai al populației pe termen mediu și lung, rezultă că investițiile permanente în dezvoltarea angajaților din cadrul acestora trebuie să reprezinte o preocupare majoră a factorilor decizionali.

De asemenea, procesul de administrare a DRU în instituțiile publice trebuie ancorat în noile condiții de dezvoltare a societății care prevede ca mai multe activități să fie digitalizate. Aceasta presupune un nou set de competențe ce trebuie dezvoltate în rândul angajaților instituțiilor publice, respectiv va avea ca efect debirocratizarea multor activități și, în cele din urmă, creșterea competitivității.

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

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

În prezentul demers științific este arătată importanța și semnificația DRU atât pentru instituțiile publice, cât și pentru angajații lor. Trebuie menționat faptul că managementul DRU este abordat din perspectiva competitivității instituțiilor publice. În acest context, managementul superior din instituțiile publice trebuie să acorde o atenție deosebită dezvoltării continue a angajaților, astfel încât aceștia să facă față tuturor problemelor și provocărilor la care sunt expuse instituțiile publice, în funcție de circumstanțele create. De asemenea, luarea în considerație a diferitor factori cu tangențe față de DRU au ca efect sporirea competitivității instituțiilor publice reflectată prin nivelul de trai al cetățenilor

Gradul de studiere a temei abordate. Cercetarea pentru DRU a devenit o preocupare și domeniu de interes pentru mai mulți cercetători, încercând să evidențieze conținutul sau diferite

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ipoteza 1 (H_1). Dezvoltarea resurselor umane are un impact mai mare sau mai mic asupra competitivității instituțiilor publice din Republica Moldova.

Ipoteza 2 (H_2). Există o multitudine de factori determinanți, rezultând din dezvoltarea resurselor umane, care influențează competitivitatea instituțiilor publice.

Ipoteza 2.1 ($H_{2.1}$). Dezvoltarea profesională influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

Ipoteza 2.2 (H_{2.2}). Performanța angajaților influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

Ipoteza 2.3 (H_{2.3}). Comunicarea organizațională influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

Ipoteza 2.4 (H_{2.4}). Organizarea muncii influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

Ipoteza 2.5 (H_{2.5}). Reducerea birocrăției influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

Ipoteza 2.6 (H_{2.6}). Digitalizarea activităților influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

Ipoteza 2.7 (H_{2.7}). Administrarea strategică influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

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

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

Suportul informațional al lucrării. Elaborarea prezentei lucrări a fost posibilă urmare a documentării mai multor categorii de surse: multitudinea surselor bibliografice care a permis îmbogățirea cadrului teoretic al temei de cercetare; actele legale și normative care reglementează activitatea de DRU în RM; materiale documentare, inclusiv rapoartele anuale ale Cancelariei de Stat din RM privind dezvoltarea funcționarilor administrațiilor publice centrale și locale; datele

statistice ale Biroului Național de Statistică și cele ale EUROSTAT-ului; informațiile primite de la respondenți, urmare a aplicării chestionarului; investigațiile autorului.

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

- îmbogățirea cadrului teoretic și metodologic al managementului dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor și delimitarea conceptelor specifice domeniului dat;
- fundamentarea și concretizarea elementelor sistemului de management al dezvoltării resurselor umane la nivel organizațional;
- investigarea conexiunii dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitate la nivel organizațional și național;
- identificarea factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice din perspectiva dezvoltării resurselor umane;
- elucidarea problemelor actuale ale sistemului de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile publice și la nivel național;
- elaborarea modelului econometric al factorilor determinanți și determinarea impactului acestora asupra competitivității instituțiilor publice din perspectiva dezvoltării resurselor umane;
- propunerea unui algoritm al sistemului de dezvoltare a resurselor umane care să contribuie la sporirea competitivității instituțiilor publice.

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

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

Valoarea aplicativă a lucrării. Urmare a investigațiilor efectuate, au fost obținute mai multe rezultate care pot fi implementate în planurile de dezvoltare a instituțiilor administrațiilor publice centrale și locale. De asemenea, concluziile și recomandările formulate pot servi ca repere în

formularea strategiilor instituționale care să cuprindă și dezvoltarea resurselor umane, elaborate la nivelul administrațiilor publice locale. În cazul instituțiilor administrațiilor publice centrale, rezultatele obținute pot servi fundament pentru elaborarea strategiilor de dezvoltare a resurselor umane, contribuind la reducerea deficitului de personal atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. În afară de aceasta, conținutul teoretic, metodologic și aplicativ poate fi folosit în calitate de material didactic la disciplina „Dezvoltarea profesională a personalului”, predată la programul de master „Managementul și dezvoltarea resurselor umane”.

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

Aprobarea rezultatelor cercetării. Pe durata realizării prezentului proiect științific, rezultatele cercetării obținute au fost prezentate în cadrul mai multor evenimente științifice internaționale organizate în Republica Moldova și peste hotare. În Republica Moldova au fost înregistrate 2 participări: Conferința Științifică Internațională „Development Through Research and Innovation” (Chișinău, 2020) și Conferința Științifică Internațională „Modern Paradigms in the Development of the National and World Economy” (Chișinău, 2022). În străinătate, rezultatele cercetării au fost prezentate în cadrul a 2 Conferințe Științifice Internaționale:

- ECOTREND-2021 „Sustainable Economies and Digitalization: Opportunities and Challenges in the Pandemic Era” (Universitatea „Constantin Brâncuși, Târgu Jiu, România, 2021);
- Symposium de la recherche scientifique francophone en Europe centrale and orientale, 2^{eme} Edition (Academia de Studii Economice, București, România, 2023).

Ideile și problemele referitoare la tema de cercetare au fost reflectate în 9 lucrări, dintre care 6 lucrări au fost publicate în reviste științifice indexate în Baze de Date Internaționale, inclusiv 2

lucrări în Reviste indexate Web of Science și Scopus (*Administrative Sciences* și *Montenegrin Journal of Economics*), 3 lucrări în reviste publicate în România (1 lucrare în *Revista de Management Comparat Internațional* și 2 lucrări în *Analele Universității „Constantin Brâncuși, Serie Economie*), 1 lucrare în revista *Economica* (ASEM).

Rezultatele științifice au fost obținute și urmare a participării în calitate de membru al echipei în proiectul de cercetare **”Dezvoltarea politicilor pe piața muncii în vederea sporirii ocupării forței de muncă”** din Programul de Stat (2020-2023), cifrul: 20.80009.1606.09, Prioritatea strategică: *Provocări societale*.

De asemenea, modelul elaborat privind factorii determinanți ai competitivității instituțiilor publice este certificat de Agenția de Stat pentru Proprietatea Intelectuală, fiind eliberată Adeverința privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe, Seria OȘ nr. 7703 din 30 octombrie 2023. În afară de aceasta, rezultatele științifice au fost apreciate la nivel național, autorul lucrării fiind laureat al Bursei de Excelență a Guvernului RM pentru anul 2023.

Sumarul tezei. Lucrarea este alcătuită din următoarele compartimente: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 234 de surse și 15 anexe. Textul de bază este expus pe 153 de pagini, inclusiv 27 de tabele și 43 de figuri.

În **Introducere** este prezentată actualitatea și importanța temei de cercetare, gradul de cercetare a temei abordate, scopul și obiectivele cercetării, ipotezele de cercetare, metodele de cercetare, noutatea și originalitatea lucrării, valoarea teoretică și aplicativă a lucrării și rezultatele științifice obținute.

În primul capitol **„Fundamente teoretice privind dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizațiilor”** este descris, mai întâi de toate, cadrul teoretic și conceptual, precum și cel evolutiv al dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor, făcându-se referință la un șir de surse bibliografice ale cercetătorilor autohtoni și străini. De asemenea, dezvoltarea resurselor umane este analizată și sub aspect interdisciplinar: psihologic, filosofic, economic și sistemic. Ținând cont de faptul că DRU este o activitate importantă în cadrul organizațiilor, în partea a doua a capitolului am descris și dezvoltat elementele necesare pentru a fi luate în considerație în vederea administrării eficiente a acesteia. Astfel, este descris etapizat acțiunile ce trebuie realizate pentru ca DRU să fie eficientă și să contribuie la realizarea obiectivelor organizaționale. În ultima parte a capitolului este arătată interdependența dintre DRU și competitivitatea organizațională. Totodată, au fost evidențiați mai mulți factori determinanți care influențează competitivitatea instituțională, fiind transpuși într-un model teoretic.

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

cercetată. Pornind de la ideea că orice activitate trebuie să aibă un fundament juridic, am realizat o analiză a cadrului legal-normativ și metodologic al dezvoltării profesionale continue a resurselor umane, prin evidențierea legilor și hotărârilor care reglementează anumite aspecte ale DRU. În partea a doua a capitolului este efectuată o analiză a dezvoltării profesionale continue a resurselor umane la nivelul economiei naționale, pentru a stabili unde se poziționează instituțiile publice în raport cu cele private, când este vorba de DRU. În acest context, sunt analizați mai mulți indicatori ce caracterizează DRU pe diferite domenii de activitate și la nivel național. O atenție sporită a fost acordată indicatorilor ce reflectă mărimea cheltuielilor pentru dezvoltarea profesională continuă a angajaților atât pe domenii de activitate, cât și în raport cu statele membre ale UE. Ultimul aspect analizat în acest capitol se referă la diagnosticul dezvoltării profesionale continue a resurselor umane în instituțiile administrației publice. Astfel au fost evaluați mai mulți indicatori ce arată nivelul de DRU în instituțiile administrației publice. De asemenea, s-a făcut o corelație între cheltuielile destinate dezvoltării profesionale continue și indicele competitivității globale între statele membre ale UE și RM.

Al treilea capitol **„Aprecierea sistemului de dezvoltare a resurselor umane în administrația publică și impactul asupra competitivității instituțiilor publice din Republica Moldova”** este elaborat pe baza unei cercetări empirice care are la bază un sondaj sociologic ce a cuprins 1042 de respondenți. În prima parte a capitolului, pe baza percepțiilor respondenților, sunt analizate mai multe aspecte calitative ale sistemului de DRU în instituțiile administrației publice și anume: motivele participării la dezvoltarea profesională continuă, obiectivele instruirii profesionale, beneficiile DRU etc. La fel, este evaluat nivelul competitivității instituțiilor publice din perspectiva respondenților. Un loc aparte revine elaborării modelului econometric al factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice, din perspectiva dezvoltării profesionale continue. Modelul teoretic prezentat în capitolul I a fost transpus, pe baza sondajului sociologic, în unul aplicativ, arătând impactul fiecărui factor determinant asupra competitivității instituțiilor publice. Aplicarea mai multor metode statistice în modelul dat a permis obținerea unor rezultate care atestă impactul factorilor evidențiați asupra competitivității instituțiilor publice. Capitolul se încheie cu prezentarea unui algoritm în care sunt descrise mai multe etape ce trebuie parcurse pentru ca DRU să fie eficientă în cadrul instituțiilor și să aibă un impact pozitiv asupra competitivității acestora.

În **Concluzii generale și recomandări** sunt prezentate succint principalele rezultate ale cercetărilor efectuate, precum și mai multe recomandări care au ca scop soluționarea problemei științifice abordate în prezenta lucrare.

1. FUNDAMENTE TEORETICE PRIVIND DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

1.1. Cadrul evolutiv și teoretico-conceptual al dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor

Resursele umane sunt considerate unele din cele mai valoroase resurse din cadrul organizațiilor, deoarece acestea contribuie în mod direct la asigurarea performanței și a avantajului competitiv al acestora. În opinia lui Bîrcă (2015), „importanța strategică a resurselor umane este determinată și de faptul că acestea reprezintă o variabilă critică în succesul sau insuccesul oricărei organizații” [32; p. 12]. Pe de altă parte, Cotelnic & Scarlat (2020) susțin că „resursa umană constituie imboldul pentru schimbare, factorul care o determină și o canalizează, precum și agentul care asigură funcționarea în scopul schimbării și adaptării tuturor celorlalți factori la schimbare” [54; p. 18]. De asemenea, Cotelnic. (2018) consideră că resursa umană reprezintă „principalul factor al managementului educațional” [55].

Menținerea și sporirea performanței organizaționale se poate realiza printr-un proces continuu de dezvoltare a angajaților care se poate realiza atât în cadrul organizației, cât și în afara acesteia. În aceste condiții, managementul superior al organizațiilor trebuie să conștientizeze faptul că investiția în dezvoltarea resurselor umane este cea mai rentabilă din punct de vedere economic și social, fiind motorul principal al tuturor celorlalte investiții [142].

Punctul de plecare în demersul nostru științific îl reprezintă definirea DRU. Luând în considerație faptul că DRU poartă un caracter interdisciplinar, ne-am propus să prezentăm mai multe definiții și concepte ale acestuia pentru a avea o înțelegere cât mai exhaustivă. Însă, înainte de a aborda definirea DRU, vom face o incursiune istorică asupra evoluției conceptului.

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

Originile DRU pot fi urmărite în programele de formare a uceniciei încă din secolul al XVIII-lea. În acest timp, micile magazine operate de artizani pricepuți produceau practic toate bunurile de uz casnic, cum ar fi mobilier, îmbrăcăminte și pantofi. Pentru a satisface cererea în creștere pentru produsele lor, proprietarii de magazine artizanale au fost nevoiți să angajeze muncitori suplimentari. Fără școli profesionale sau tehnice, comercianții trebuiau să-și educe și să-și formeze proprii muncitori. Pentru un salariu mic sau deloc, acești stagiați, sau ucenici, au învățat meseria, muncind, de obicei, în magazin câțiva ani până când deveneau pricepuți în meseria lor [216].

Mai târziu, în anul 1809, De Witt Clinton a fondat prima școală profesională recunoscută, privată, denumită și școală manuală, în New York City. Scopul acestei școli a constat în oferirea unei pregătiri profesionale tinerilor necalificați care erau șomeri sau aveau antecedente penale [149]. Cu timpul, școlile manuale au crescut în popularitate deoarece erau o soluție publică la o problemă socială, în cazul tinerilor cu probleme de comportament. În SUA, aceste forme timpurii de formare profesională au stabilit un prototip pentru învățământul profesional.

Sfârșitul secolului XIX, caracterizat de apariția Revoluției Industriale a condus la înlocuirea uneltelor manuale ale artizanilor cu mașinile. Principiile managementului științific au recunoscut rolul semnificativ al mașinilor în sistemele de producție ca fiind mai bune și mai eficiente. Mai exact, muncitorii semicalificați care foloseau mașini și utilaje puteau produce mai mult decât lucrătorii calificați din micile magazine artizanale. Fabricile din perioada respectivă au făcut posibilă creșterea producției prin utilizarea mașinilor și a muncitorilor necalificați, dar au creat și o cerere semnificativă pentru diferite specialități și meserii Alimentată de creșterea rapidă a numărului de fabrici, cererea de muncitori calificați a depășit curând oferta de absolvenți de școli profesionale. Pentru a satisface această cerere, fabricile au creat programe de pregătire denumite „școli de fabrică”. Prima „școală de fabrică” documentată, în 1872, a fost situată la Hoe și Company, un producător de prese de tipar din New York. Aceasta a fost urmată curând de Westinghouse în anul 1888, urmată de cele create la General Electric și Baldwin Locomotive în anul 1901, International Harvester, în anul 1907, apoi Ford, Western Electric, Goodyear și National Cash Register [216].

Un rol esențial în evoluția dezvoltării resurselor umane l-a avut introducerea Modelului T de Henry Ford, în anul 1913. Modelul T a fost prima mașină produsă în masă folosind o linie de asamblare, în care producția necesita doar pregătirea muncitorilor semicalificați pentru a îndeplini mai multe sarcini. Noile linii de asamblare au redus semnificativ costurile de producție, iar Ford și-a redus prețurile, făcând modelul T accesibil unui public mult mai larg [218]. Odată cu creșterea cererii pentru modelul T, Ford a trebuit să proiecteze mai multe linii de asamblare, iar acest lucru a oferit mai multe oportunități de instruire pentru angajați, prin înființarea mai multor programe de învățare.

Ulterior, DRU a fost marcată de Școala relațiilor umane care a pledat pentru condiții de muncă mai umane și au evidențiat importanța comportamentului uman la locul de muncă. În acest context, Chester Barnard, președintele New Jersey Bell Telephone, a descris organizația ca o structură socială care integrează aplicațiile tradiționale de management și știința comportamentală [216;]. De asemenea, Maslow în *Teoria ierarhiei nevoilor* percepe dezvoltarea angajaților ca pe o necesitate, dar și ca o motivație care asigură stabilitatea locului de muncă [221].

În anii 60 – 70 ai secolului XX, formatorii profesioniști și-au dat seama că rolul lor se extinde dincolo de sălile de curs. Preocuparea pentru implicarea angajaților în multe organizații a impus formatorii să se axeze și pe consilierea angajaților. Drept urmare, formarea și dezvoltarea competențelor s-a extins, prin includerea abilităților interpersonale precum coaching-ul, facilitarea proceselor de grup și rezolvarea problemelor.

Anii 80 ai secolului XX se evidențiază prin schimbări și mai mari care au influențat domeniul de instruire și dezvoltare, fapt ce a determinat Societatea Americană pentru Formare și Dezvoltare să introducă termenul de „*dezvoltare a resurselor umane*”. Mulți specialiști în domeniu au susținut că DRU contribuie la realizarea obiectivelor organizației, iar îmbunătățirea performanței este un obiectiv al instruirii [216].

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

În prezent, Torraco & Lundgren au evidențiat cinci factori care afectează schimbarea dramatică a mediului și remodelează viitorul DRU și anume: tehnologiile; considerentele economice și financiare; globalizarea; oportunitățile egale; natura și organizarea muncii în schimbare [202].

Ca răspuns la aceste schimbări, DRU a evoluat prin adaptări și progrese în domeniu. În afară de factorii susmenționați, Scully-Russ și Torraco evidențiază economia platformei, schimbarea demografică și progresele tehnologice ca factori externi ce au dat muncii semnificații foarte diferite, având un impact inevitabil asupra rolului DRU [184]. Economia platformei se caracterizează prin relații triunghiulare sau multiunghiulare, în care serviciile online furnizate de business-ul platformei sunt utilizate de furnizori sau utilizatori-vânzător, pe de o parte, și de clienți-utilizatori, pe de altă parte [223]. De asemenea, implicațiile DRU pot fi adaptate pentru a sprijini: utilizarea tehnologiilor de către angajați, stabilitatea emoțională, învățarea și inovarea continuă, precum și bunăstarea financiară și reziliența organizațională.

De-a lungul anilor, DRU s-a schimbat și și-a extins obiectivele și caracteristicile pentru a se adapta la schimbările organizațiilor, precum și la mediul de muncă și la nevoile angajaților [20], reprezentând, în opinia lui Bell și colab. (2017), nu doar o modalitate de sporire a capacităților individuale, ci și un instrument strategic de guvernare a proceselor echipei și a rezultatelor organizaționale [23]. DRU se referă la progresul treptat al oamenilor, obținut ca urmare a asimilării cunoștințelor, aptitudinilor și abilităților, fiind concretizat prin schimbări de atitudini și comportament care influențează direct performanța profesională [142].

Luând în considerație complexitatea conceptului de DRU, reflectată prin evoluția istorică a acestuia, mulți cercetători au înaintat diferite abordări. În Anexa 1, sunt prezentate mai multe definiții ale DRU. Analizând definițiile prezentate în Anexa 1, observăm unele dimensiuni și obiective cheie care fac deosebirea între acestea (Tabelul 1.1).

Tabelul 1.1. Matricea dimensiunilor și obiectivelor cheie ale definițiilor DRU

Dimensiunile teoriei Obiective Cheie	Psihologică	Filosofică	Economică	Sistemică	Cunoașterii
Schimbarea comportamentul ui	Nadler,				
Performanța individuală	Nadler, Smith D., Chalofsky, Swanson (1994), Armstrong.		Smith D., Swanson (1994), Armstrong.	Smith D., Chalofsky, Swanson (1994), Armstrong.	
Performanța organizațională	Jones, Swanson (1987), Smth R., Marsick & Warkins, Swanson (1994), Armstrong.	Jones, Swanson (1987).	Jones, Swanson (1987), Smth R., Marsick & Warkins, Swanson (1994), Armstrong.	Jones, Swanson (1987), Smth R., Marsick & Warkins, Swanson (1994), Armstrong.	
Învățarea adulților	Nadler, Chalofsky, Armstrong.		Armstrong, Werner.	Chalofsky, Armstrong, Werner.	Werner.
Formare și Dezvoltare	Smth R., Marsick & Warkins, Swanson (1994).		Smth R., Marsick & Warkins, Swanson (1994).	Smth R., Marsick & Warkins, Swanson (1994).	
Dezvoltarea carierii	Marsick & Warkins.		Marsick & Warkins.	Marsick & Warkins.	
Dezvoltare organizațională	Marsick & Warkins, Swanson (1994), Armstrong.		Marsick & Warkins, Swanson (1994), Armstrong.	Marsick & Warkins, Swanson (1994), Armstrong.	

Sursa: Elaborat de autor pe baza informațiilor prezentate la Anexa 1.

Analizând informația din Tabelul 1, constatăm abordări diferite ale definiției DRU. Pe măsura evoluției în timp, definirea DRU a căpătat o abordare interdisciplinară, orientată de cele mai multe ori spre dimensiunea economică, sistemică și psihologică. Privită prin prisma

dimensiunilor psihologice, economice și sistemice, DRU are ca obiectiv performanța individuală, performanța organizațională, formare și dezvoltare și dezvoltare organizațională. Acest deziderat se observă la majoritatea cercetătorilor care au definit DRU. În cazul lui Marsick & Warkins, DRU mai urmărește dezvoltarea organizațională și dezvoltarea carierei [133]. Pe măsura evoluției economiei cunoașterii, Werner abordează DRU și din această perspectivă. Așadar, Tabelul 1.1 dovedește că DRU reprezintă un concept complex, interdisciplinar, urmărind o multitudine de obiective în cadrul organizațiilor.

Pornind de la cele menționate mai sus, Yorks (2005) susține că scopul fundamental al DRU constă în a contribui atât la performanța strategică pe termen lung, cât și la îmbunătățirea imediată a performanței, asigurându-se că membrii organizației au acces la resurse pentru dezvoltarea capacității lor de performanță și pentru a da sens experienței lor în contextul nevoilor strategice ale organizației și cerințele locurilor de muncă ale acestora [221].

Mankin (2001) evidențiază unele obiective ale DRU discutate anterior, adică formarea și dezvoltarea, dezvoltarea carierei și dezvoltarea organizației, precum și necesitatea de a fi corelate cu strategia/structura organizațională, cultura și managementul resurselor umane (Figura 1.1).

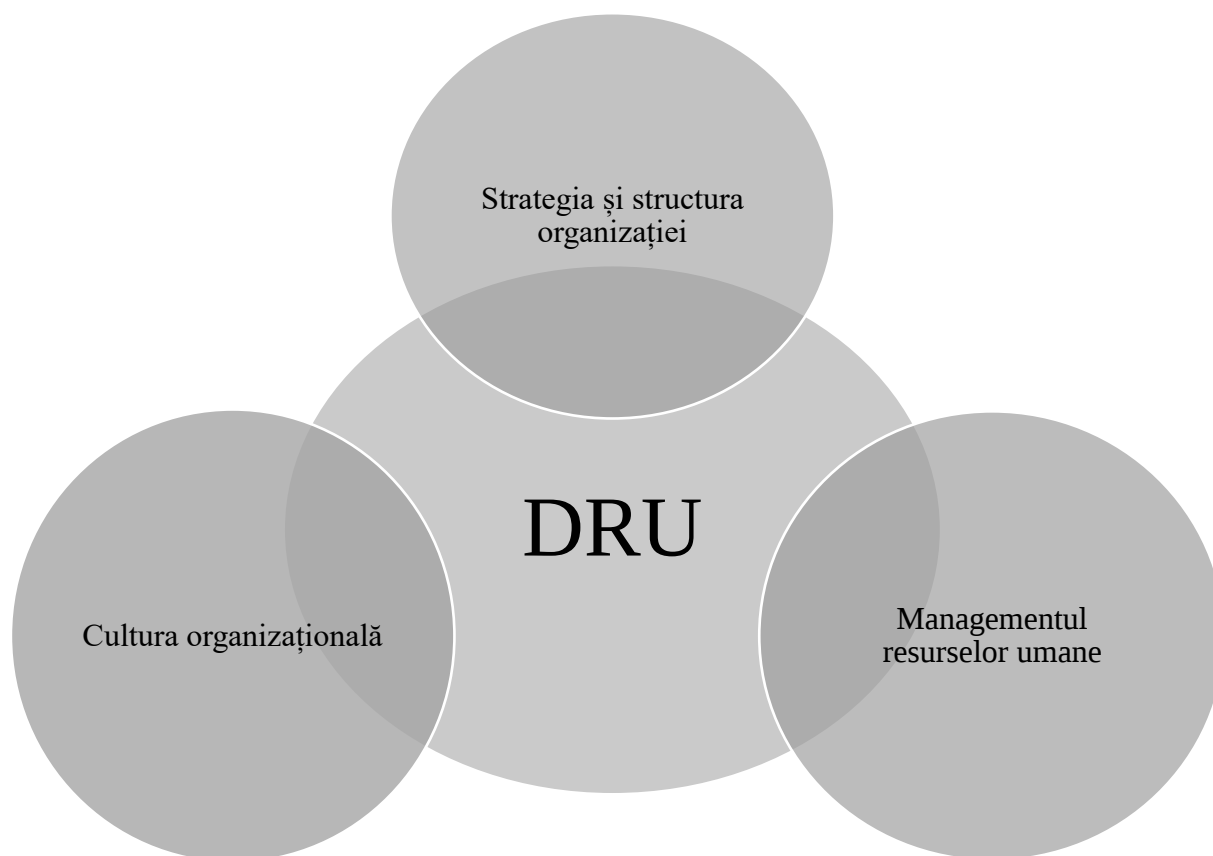


Fig. 1.1. Modelul relațional al lui Mankin privind DRU

Sursa: [134].

Figura de mai sus arată legătura dintre DRU și celelalte componente esențiale din cadrul unei organizații și anume: strategia și structura organizatorică, managementul resurselor umane și cultura organizațională. Mankin (2001) evidențiază suprapuneri între cele trei componente. Suprapunerea centrală - intersecția strategiei/structurii organizaționale, a culturii organizaționale și a managementului resurselor umane - este accentul pus pe DRU, adică pe învățarea și cunoștințele individuale [134]. În opinia lui Yorks, pentru ca DRU să-și atingă obiectivele trebuie să existe o legătură directă între componentele prezentate în Figura 1.1. [221]. Astfel, DRU trebuie să ia în considerare strategia și structura organizatorică, iar în funcție de aceasta să identifice subdiviziunile și angajații în care urmează să se realizeze instruirea angajaților. În opinia lui Bîrcă (2022), DRU, ca o funcție strategică, necesită implicarea factorilor de decizie în această activitate, dacă se dorește asigurarea unei eficiențe cât mai înalte [35]. Totodată, Garavan (2007) consideră că practicile de DRU trebuie integrate atât în strategia organizațională, cât și în spectrul activităților de învățare și dezvoltare [81]. În opinia lui Clardy (2008), caracteristica definitorie a dezvoltării strategice a resurselor umane o reprezintă eficiența organizațională crescută care vine de la impactul favorabil asupra multiplicării variabilelor din organizație (cum ar fi cultura, managementul și climatul profesional) și sistemul de management al performanței (recompense, selecție, evaluare etc.), iar instruirea nu este altceva decât o tehnică de remediere a deficiențelor de performanță [51].

De asemenea, pentru elaborarea și implementarea unui sistem eficient de DRU este necesar ca acesta să aibă ca fundament o cultură organizațională acceptată de toți angajații [141]. Astfel, considerăm că cultura organizațională are și un impact pozitiv asupra DRU. La nivel organizațional, un sistem de DRU nu poate fi dezvoltat și promovat fără a se baza pe anumite valori care formează cultura organizațională [141]. În opinia lui Kissack & Callahan, (2010), cultura organizațională și instruirea profesională sunt, într-adevăr, asociate: principalele caracteristici ale culturii organizaționale produc un impact vizibil asupra dezvoltării și implementării programelor de instruire și, invers, programele de instruire afectează cultura organizațională [117]. Totodată, Valle (1999) susține că absorbția a noilor cunoștințe și competențe profesionale este strict legată de principalele caracteristici ale culturii organizaționale și de procesul de schimbare în cadrul organizației [206].

Deși în literatura de specialitate, DRU este privită ca o subfuncție a MRU, modelul din Figura 1.1 arată interferența care există între aceste două dimensiuni, acceptându-se reciproc. Ca subfuncție a MRU, Kuchinke (2017) menționează că scopul DRU constă în îmbunătățirea învățării prin motivarea angajaților [124]. Mai mult, Lee (2016) consideră că DRU, ca subfuncție a MRU și a leadership-ului, include dezvoltarea atât la nivel individual, prin îmbunătățirea competențelor

și a carierelor angajaților, cât și la nivel organizațional, întrucât capacitatea organizației depinde de competențele angajaților [35].

Instruirea profesională este considerată activitatea centrală a DRU care s-a aflat la originea dezvoltării acestei direcții de cercetare, evidențiat în analiza evolutivă a conceptului. Bîrcă & Matveiciuc (2021) susțin că instruirea profesională este o activitate a managementului resurselor umane care are implicații directe asupra performanței organizaționale și a avantajului competitiv al acesteia [33]. Salas & Cannon-Bowers (2001) sunt de părere că instruirea profesională este considerată ca un sistem încadrat într-un context organizațional, având ca obiectiv absorbția de noi cunoștințe și competențe profesionale [177]. În opinia ei Gheorghiță (2019), „un sistem eficient de instruire este vital pentru orice organizație în scopul dezvoltării și menținerii standardelor profesionale ale conduitei și performanței personalului său” [84; p. 99].

Instruirea este privită ca o componentă a DRU și variază foarte mult în ceea ce privește conținutul și specificitatea. Multe programe de instruire se concentrează pe cunoștințe și abilități specifice locului de muncă. Aceste programe au ca scop învățarea noilor angajați pentru îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților aferente postului sau actualizarea cunoștințelor și abilităților angajaților mai experimentați, având în vedere schimbările conținutului postului de muncă. Alte programe de instruire au un accent mai larg și, prin urmare, sunt orientate spre capacități individuale care se pot aplica pe toate locurile de muncă. Programele de instruire sunt destinate să încurajeze angajații să își asume o responsabilitate mai mare pentru progresul în carieră și să dezvolte comportamente relevante în mediul profesional și la locul de muncă. Totodată, Sava, L (2008) afirmă că instruirea profesională a personalului reprezintă o activitate indispensabilă ce contribuie la asigurarea unei competitivități sporite a întreprinderii [180].

Asigurarea unui nivel înalt al DRU în organizații se poate realiza printr-un proces continuu de instruire profesională a angajaților. Teoria capitalului uman sugerează că investițiile în instruire ar trebui să fie o decizie de afaceri tratată într-un mod similar ca orice alte investiții de capital pe care le-ar face o organizație [21]. În acest context, Smâc, A (2004) menționa că funcționalitatea capitalului uman se realizează prin „folosirea eficientă a deprinderilor, abilităților și cunoștințelor de bază” [187; p. 32], elemente ce pot fi obținute prin instruirea profesională a angajaților. Abordând capitalul uman, Tomșa & Ignatiuc (2022) constată că acesta este multifuncțional deoarece ține de capacitatea omului privind mobilizarea eficientă a altor factori, precum și combinarea acestora pentru obținerea rezultatului dorit [200]. De asemenea, Suslenco, A. (2015) consideră că „organizațiile pentru a fi competitive la nivel național și internațional trebuie să se perfecționeze și să implementeze strategii de gestiune a capitalului uman” (194; p. 197).

Instruirea profesională este definită ca dobândirea și dezvoltarea sistematică a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor necesare angajaților pentru a îndeplini în mod adecvat o sarcină la un loc de muncă sau pentru a îmbunătăți performanța în mediul profesional [125]. Totodată Salas & Cannon-Bowers (2001) afirmă că „instruirea ar trebui să ofere noi cunoștințe și abilități dacă este relevantă, bazată pe nevoile angajaților și a organizației și concepută și furnizată în mod eficient” [176; p. 473]. Atunci când formarea are ca rezultat îmbunătățirea cunoștințelor și dobândirea de competențe relevante, performanța la locul de muncă al angajaților ar trebui să se îmbunătățească, cu condiția că abilitățile învățate în programul de formare să se transfere la locul de muncă [177]. Or, organizațiile care investesc mai mult în instruirea profesională au probabilitate mai mare să obțină rezultate pozitive în domeniul resurselor umane și performanțe mai mari [198].

În procesul de DRU, organizațiile pot lua decizii care să vizeze atât instruirea generală, cât și cea specială. În acest context, Krohn (2005) menționează că instruirea generală este orice instruire oferită de o organizație pe care o altă organizație o poate utiliza pentru operațiunile sale economice [122]. Astfel, putem spune că beneficiarul investițiilor în instruirea generală este altă organizație decât cea care a suportat cheltuielile. Potrivit lui Koch (2000), astfel de situații se întâmplă în cazul în care angajatul cu instruire generală părăsește organizația din motivul că salariul pe care îl primește este la un nivel mai inferior decât cel al pieței [120]. Acest lucru este frecvent în instituțiile publice din Republica Moldova, deoarece salariile practicate în sectorul public sunt inferioare celor din sectorul privat. În ceea ce privește instruirea specifică, aceasta reprezintă orice instruire oferită de o organizație, iar competențele profesionale rezultate în urma acestei instruirii nu pot fi folosite de o altă organizație, în activitățile sale [21].

Investiția în instruirea la locul de muncă a fost definită ca măsura în care organizația alocă resurse financiare atât în învățarea formală, cât și în cea informală. Învățarea formală a fost definită ca o serie de activități de învățare la locul de muncă, planificate anterior și structurate ca procedură organizațională [113]. Când privește investiția în învățarea informală la locul de muncă, a fost definită ca măsura în care organizația își investește resursele financiare într-o serie de învățări informale, care sunt organizate în mod intenționat de managementul acesteia, dar au avut loc în principal prin relații sau interacțiuni cu ceilalți [35].

Întrucât investițiile în DRU au ca obiectiv primar îmbunătățirea competențelor profesionale ale angajaților, ne-am propus să acordăm mai multă atenție acestui aspect. Competența profesională a angajaților poate fi asigurată printr-un proces continuu de instruire profesională, precum și prin calitățile personale de care dispune fiecare individ. Oamenii competenți la locul de muncă sunt acei care se ridică la nivelul de performanță așteptat de organizație. Aceștia sunt

capabili să-și utilizeze cunoștințele, aptitudinile și atributele personale, ca să atingă obiectivele și standardele specificate pentru posturile de muncă pe care le ocupă.

În opinia lui Lawler și colab. (1988), cunoștințele și abilitățile forței de muncă care formează competențele profesionale din cadrul organizației au devenit din ce în ce mai importante pentru performanța, competitivitatea și inovația acesteia [198]. Unii autori consideră că angajații cu un nivel înalt de competențe profesionale au dezvoltat un spirit inovator mult mai mare, contribuind mult mai mult la realizarea performanței organizaționale. Abordând același subiect, Vila și colab. (2014) susțin că managerii care doresc să încurajeze inovarea în organizații ar trebui să se concentreze pe recrutarea și promovarea angajaților cu niveluri ridicate de competențe profesionale, crescând, astfel, probabilitatea contribuției acestora la activitățile de inovare la locul de muncă [207].

Preocupările tot mai mari ale cercetătorilor față de competență a condus la abordarea acesteia din perspectivă multidimensională. Woodall & Winstanley (1998) definesc competența ca: „abilitățile, cunoștințele și înțelegerea, calitățile și atributele, seturile de valori, credințe și atitudini care conduc la o performanță eficientă într-un anumit context, situație sau rol” [218; p. 148]. Athey și colab.. (1999) consideră că, pe lângă elementele enunțate de Woodall și Winstanley, competența mai cuprinde echipa de muncă, procesele și capacitățile organizaționale care sunt legate de performanța înaltă și oferă organizației un avantaj competitiv durabil [14]. Astfel, în opinia autorilor, competențele cuprind o gamă largă de capacități individuale, colective sau organizaționale, ca urmare a:

- cunoștințelor sau abilităților asociate cu performanța actuală la locul de muncă;
- cunoștințelor emergente sau abilităților necesare pentru succesul viitor;
- celor mai bune practici intelectuale sau comportamentale dovedite de persoanele sau echipele performante;
- capacităților de proces care îmbunătățesc performanța organizațională;
- noilor moduri de gândire sau de comportament care oferă un avantaj competitiv distinctiv [14; p. 219].

Totodată, Rauner (2004) este de părere că pentru o perspectivă multidimensională este esențială noțiunea de dezvoltare a competențelor care include dezvoltarea ocupațională, personală și civică a individului, atât într-un domeniu ocupațional, cât și în societate, în ansamblu. Concepția prezintă individul ca operator activ în construcția cunoașterii prin experiența reflectată, denumită și „cunoaștere a procesului de muncă” [40].

Într-o altă abordare, conceptul de competență este alcătuit din competență personală și competență de resort. Conceptul de competență personală a fost popularizat pentru prima dată, în

anul 1982, de savantul englez Boyatzis. Potrivit acestuia, „competența personală reprezintă o capacitate interioară datorită căreia persoana respectivă are un comportament de natură să satisfacă cerințele postului de muncă în cadrul parametrilor mediului organizațional, ceea ce conduce la obținerea rezultatelor dorite” [12; p. 479]. Competența personală include asemenea elemente precum: aptitudinile interpersonale, capacitatea de conducere, aptitudinile analitice și orientarea spre realizare. Conceptul de competență de resort a fost propus, pentru prima dată, în Marea Britanie. Conform definiției date de Agenția pentru Instruire Profesională, competența de resort reprezintă ceea ce trebuie să fie capabilă să facă o persoană care ocupă un anumit post de muncă [53; p. 129].

În opinia lui Sparrow & Hiltrop (1994), competențele se împart în trei categorii: comportamentale, manageriale și de bază [187]. Potrivit autorilor, competențele comportamentale sunt privite ca un ansamblu de comportamente pe care angajații le aduc la locul de muncă, în timp ce cele manageriale sunt exprimate prin cunoștințe, abilități și atitudini, precum și printr-un număr mic de comportamente personale. La rândul său, competențele de bază derivă din sfera strategiei și a avantajului competitiv, iar unii autori le consideră ca resurse strategice ale organizației. Hamel & Prahalad (1994) au definit competența de bază ca „învățarea colectivă în organizație, în special modul de coordonare a diverselor abilități de producție și integrarea mai multor fluxuri de tehnologii” [12; p. 513]. Potrivit lui Scarborough, virtutea abordării competențelor de bază este că „recunoaște interacțiunea complexă a oamenilor, abilitățile și tehnologiile care determină performanța fermă și abordează importanța învățării și a traiectoriei ce trebuie parcursă în evoluția sa” [181; p. 221].

În opinia lui Devisch (1998), competențele de bază se referă la mijloacele prin care angajații se adaptează la cultura organizației. Astfel de competențe sunt considerate netransferabile și diferă de la o organizație la alta [60]. Competențele funcționale sunt legate de rolurile postului și de modul în care interacționează cu alte roluri. Acestea sunt considerate esențiale pentru performanță și pot fi atât de natură tehnică, cât și organizațională. Competențele specifice sunt definite ca atributele pe care o persoană trebuie să le aducă unui loc de muncă pentru a asigura performanța de succes. Aceste competențe pot fi transferabile dacă o persoană acceptă un loc de muncă similar într-o altă organizație, însă, puțin probabil că ar putea fi transferate la alte activități diferite.

Abordarea bazată pe competențe în DRU a fost determinată de mai mulți factori, unii fiind de natură globală, alții atribuiți specificului european [58]. În opinia lui Delamare Le Deist & Winterton (2005), primul factor, considerat și global, a fost determinat de ritmul inovațiilor tehnologice în produse și procese, împreună cu schimbările demografice, fapt ce a condus la creșterea importanței formării adaptive și a învățării bazate pe muncă în agenda DRU. Înlocuirea

sistemelor tradiționale de educație bazate pe ofertă cu modele bazate pe cerere care favorizează sistemele de formare profesională continuă legate de producție (de obicei descrise ca „bazate pe competențe”), reprezintă cel de-al doilea factor. Următorul factor, caracteristic mai mult statelor membre UE, se referă la politica de învățare continuă, care pune accentul pe învățarea informală și non-formală. Aceasta a condus la materializarea unor inițiative precum Cardul de Abilități Personale (Personal Skills Card) și Sistemul European de Acreditare a Competențelor, pentru a identifica și valida competențele astfel dobândite. Al patrulea factor care are și un accent politic este legat de următorul factor care are ca obiectiv sprijinirea „Europei sociale”, deoarece recunoașterea rezultatelor învățării, indiferent de căile de achiziție implicate, mai degrabă decât contribuțiile în ceea ce privește timpul petrecut în instituțiile de învățare, este esențială pentru extinderea accesului la învățare și pentru oferirea de „trepte” pentru cei care au avut mai puține oportunități de educație și instruire formală, dar și-au dezvoltat totuși competențele din punct de vedere profesional. Al cincilea factor, legat și de obiectivele politicii europene de învățare continuă, este potențialul unei abordări bazate pe competențe pentru integrarea educației tradiționale, a formării profesionale și a dezvoltării experienței în muncă. Și, ultimul factor, pornește de la necesitatea de a îmbunătăți competențele și calificările forței de muncă și de a promova mobilitatea forței de muncă prin construirea unor niveluri comune de referință de competență ocupațională [58].

Prin urmare, criteriul care definește competența profesională este constituit atât din elemente ce caracterizează angajatul, cât și din elemente specifice locului de muncă ocupat de angajat, astfel alese încât să poată evidenția gradul în care acesta reușește sau este în măsură să întrunească cerințele detaliate și impuse de sarcinile de muncă, respectiv de exigențele și particularitățile activităților pe care le desfășoară.

Sporirea semnificației DRU de-a lungul anilor, a condus la dezvoltarea conceptului de învățare organizațională. Potrivit lui Mabey & Salaman (1995), „învățarea organizațională presupune dezvoltarea de noi cunoștințe sau idei capabile să influențeze comportamentul angajaților” [12. 469]. Autorii susțin că „învățarea organizațională se desfășoară în contextul largit al relațiilor din interiorul organizației și se referă în mare parte la procesul prin care organizația dobândește cunoștințe, tehnici și practici de muncă de orice tip, prin orice mijloace [12; p. 469]. Învățarea organizațională este adesea prezentată ca o modalitate prin care organizațiile pot răspunde la cerințele și conjunctura pieței din ce în ce mai competitivă, prin gestionarea activelor lor de cunoștințe în moduri mai eficiente [175]. În acest context, Tseng & McLean (2008) au analizat relațiile dintre practicile strategice de DRU și învățarea organizațională, precum și relațiile dintre învățarea organizațională și rezultatele DRU [203].

Perez Lopez și colab. (2006) au conceptualizat învățarea organizațională în următoarele dimensiuni:

- *dobândirea de cunoștințe*, care, datorită caracteristicilor sale distinctive, poate fi divizată în achiziție externă și internă;
- *distribuirea*, prin care se răspândesc cunoștințele între membrii organizației;
- *interpretarea*, în care indivizii împărtășesc și încorporează aspecte ale cunoștințelor lor care nu sunt comune tuturor, realizând astfel o înțelegere comună, precum și coordonând luarea deciziilor;
- *memoria organizațională*, care încearcă să stocheze cunoștințe pentru utilizare ulterioară, fie în sisteme organizaționale concepute în acest scop, fie sub formă de reguli, proceduri și alte sisteme [160; p. 218].

Alături de învățarea organizațională a fost dezvoltat un alt concept – organizația care învață. În acest context, Senge (1990) menționează că organizația care învață este acea în care oamenii își sporesc continuu capacitatea de obținere a rezultatelor pe care le doresc cu adevărat, în care: sunt create noi tipare de gândire mult mai largi; aspirațiile colective nu sunt îngrădite; angajații învață continuu cum să învețe împreună. Filosofia care stă la baza conceptului organizației care învață este că învățarea reprezintă ingredientul esențial pentru supraviețuirea organizației [80]. De asemenea, autorul consideră că învățarea la nivel strategic, operațional și cel al politicilor trebuie să fie conștientă, continuă și integrată, iar echipa managerială să fie responsabilă pentru crearea unui climat motivațional în care toți angajații să poată învăța permanent. Pentru realizarea cu succes a activității de DRU este nevoie de profesioniști în domeniu care să își asume anumite roluri în organizație. Realizarea rolurilor pentru dezvoltarea angajaților este posibil prin demonstrarea unor competențe din partea responsabililor de DRU. În SUA, profesioniștii în domeniul DRU trebuie să dovedească mai multe competențe pentru a putea administra DRU (Anexa 2)

Așadar, un profesionist în domeniul DRU trebuie să demonstreze o gamă variată de competențe pentru a putea face față complexității domeniului și a contribui la realizarea obiectivelor organizaționale. Anexa 2 evidențiază faptul că un profesionist în domeniul DRU trebuie să aibă o formare profesională multilaterală, exprimată prin cunoștințe și abilități de evaluare, analiză, proiectare și implementare a activităților și proceselor legate de DRU și de cele ale afacerilor. Abordarea comprehensivă a tuturor aspectelor privind DRU poate conduce la atingerea atât a obiectivelor organizaționale, cât și cele ale angajaților. Profesioniștii de DRU trebuie să adopte o nouă abordare pentru maximizarea eficienței organizaționale, una care

soluționează problemele reale ale unei organizații și îi permit acesteia să obțină rezultate ale învățării continue.

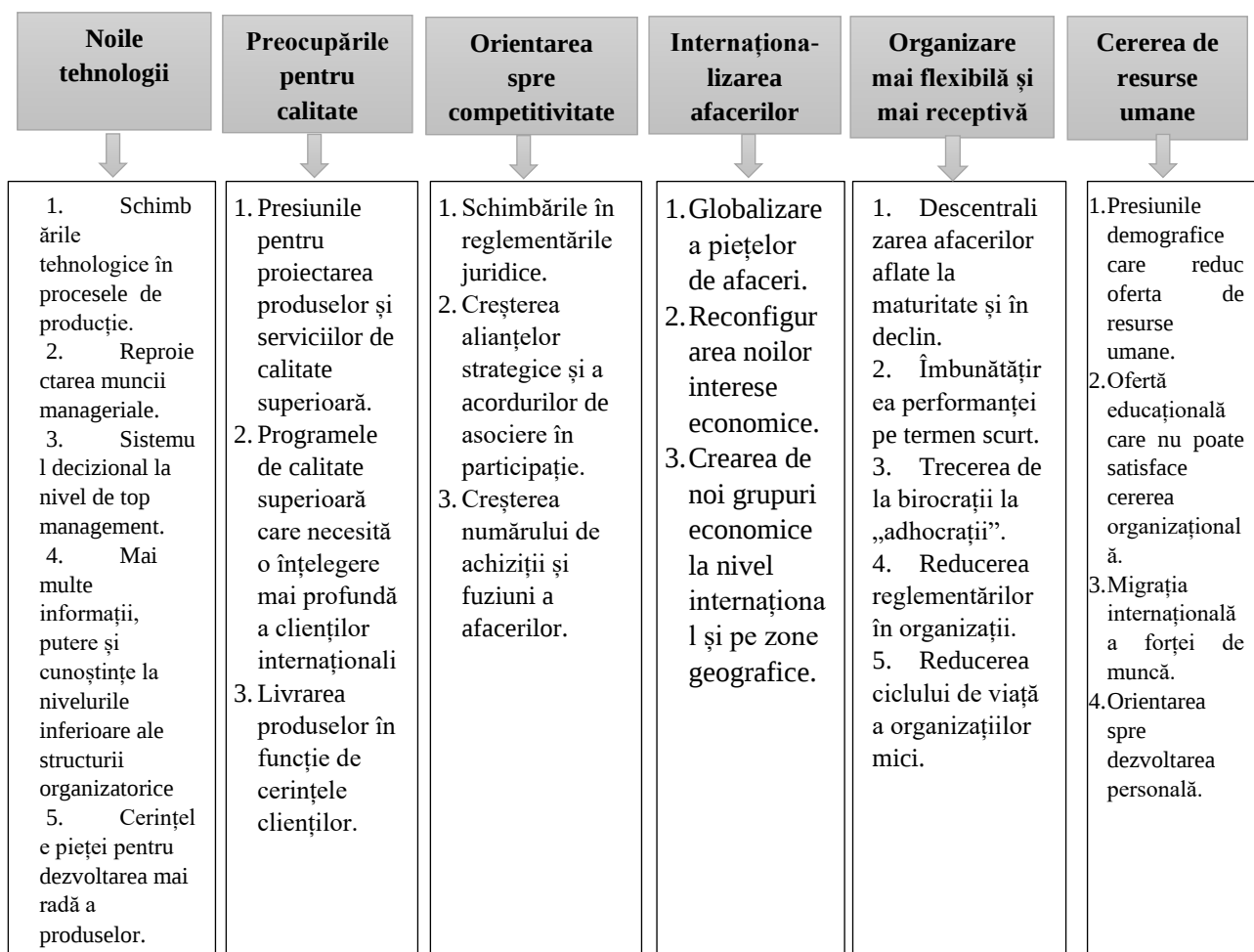
Dat fiind faptul că în paragraful dat s-a operat cu noțiunile de „*dezvoltare a resurselor umane*” și „*instruire profesională*”, considerăm necesare unele explicații asupra conținutului acestora. În opinia noastră, „*dezvoltarea resurselor umane*” reprezintă un proces continuu ce cuprinde ansamblul activităților de însușire a cunoștințelor și abilităților profesionale pe parcursul întregii vieți profesionale a angajatului. „*Instruirea profesională*” este o activitate care se desfășoară la un moment dat, în cadrul unui program concret, oferindu-i angajatului posibilitatea dobândirii unor cunoștințe și abilități profesionale, în vederea realizării mai bine a sarcinilor de muncă aferente postului pe care îl ocupă. De asemenea, putem menționa că instruirea profesională este un termen general care poate fi exprimat prin formare profesională, perfecționare profesională și recalificare profesională. În cele mai multe cazuri, instruirea profesională este privită drept o activitate de formare profesională continuă, noțiune cu care operăm mai mult în Capitolul II, în procesul de analiză a activității de dezvoltare a resurselor umane la nivel național și în cadrul instituțiilor administrației publice centrale și locale.

1.2. Analiza procesuală și de conținut a managementului dezvoltării resurselor umane

Informația prezentată în paragraful 1.1. demonstrează că DRU reprezintă o activitate complexă, cu implicații directe asupra performanței organizaționale și a motivației angajaților. De asemenea, efectele DRU determină managerii superiori să acorde mai multă atenție activității în cauză, inclusiv administrării acesteia. Dovedindu-și eficacitatea în timp, DRU a căpătat o conotație strategică pentru organizații. În opinia lui Garavan (1995), principalele cauze care au determinat ca DRU să capete o conotație strategică au fost:

- dificultățile în recrutarea managerilor calificați și competenți;
- necesitatea dezvoltării unei baze de competențe mai flexibile și adaptabile;
- cererea de abilități manageriale și team building la toate nivelurile organizaționale;
- necesitatea integrării potențialului tuturor angajaților cu obiectivele organizaționale; un accent mai mare pe evaluarea și managementul performanței;
- nevoia din ce în ce mai mare pentru planificarea resurselor umane și a succesiunii [80; p.5].

Fiind un element esențial în mecanismul de administrare a organizațiilor, funcția de DRU este analizată pentru a oferi soluții eficiente la multe probleme de afaceri. În Figura 1.2 sunt arătate presiunile strategice importante pentru activitățile de DRU.



Notă: Adhocrație – funcționarea organizațiilor fără ierarhii.

Fig. 1.2. **Motivele care au determinat dezvoltarea strategică a resurselor umane**

Sursa: Adaptat de autor pe baza [80].

Precum rezultă din Figura 1.2, au existat diverse motive care au condus la dezvoltarea strategică a resurselor umane. Motivele reflectate în Figura 1.2. arată cât de important este managementul dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor atât pe termen lung, cât și pe termen scurt.

Mai târziu, Garavan (2007) definește dezvoltarea strategică a resurselor umane utilizând nouă caracteristici structurale și funcționale: integrarea DRU cu misiunea organizației; susținerea managementului superior; analiza mediului organizațional; planurile de afaceri; implicarea managerului de linie în activitățile de DRU; practici complementare ale MRU (selecție, evaluare etc.); rolul de instructor pro activ; potrivirea culturii cu strategia organizațională; accent pe evaluarea DRU [81].

Așadar, DRU poate fi privită ca o activitate sistematică cu privire la analiza nevoilor de instruire, precum și proiectarea, implementarea și evaluarea programelor de dezvoltare a resurselor

umane în vederea atingerii obiectivelor organizaționale și a celor individuale în materie de performanță și competitivitate individuală și organizațională (Figura 1.3).

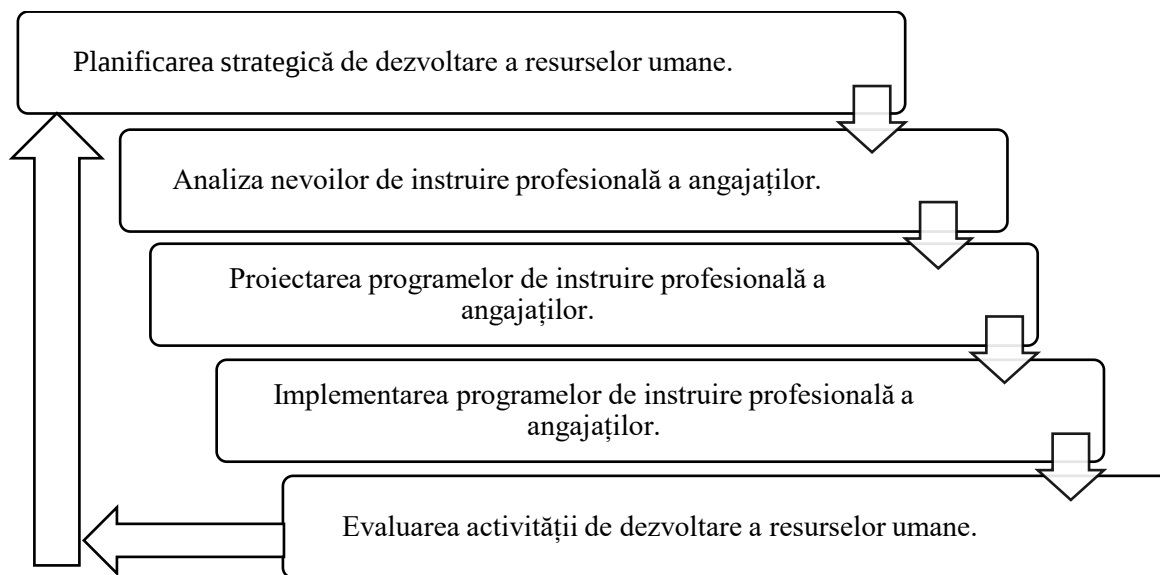


Fig. 1.3. **Procesul dezvoltării resurselor umane în cadrul organizațiilor**
Sursa: Elaborată de autor.

Din Figura 1.3 constatăm că procesul de DRU este compus din mai multe sub-procese care sunt grupate, în mod logic, în faze majore distincte. Procesul de DRU oferă o piatră de încercare pentru o mai bună înțelegere a comportamentului profesional al angajaților, fie că ar putea implica proiectarea unui program de formare, instruirea angajaților pentru a performa mai bine sau gestionarea unui proces de schimbare organizațională. Parcurgerea tuturor etapelor procesului de DRU impune un anumit nivel de disciplină, asigurându-se că mai întâi sunt specificate obiectivele.

Planificarea strategică de dezvoltare a resurselor umane.

Necesitățile DRU pornesc de la satisfacerea nevoilor organizației într-un mediu aflat în schimbare rapidă. Aceasta a devenit una iminentă pentru orice organizație deoarece DRU este un proces de inițiere a expertizei umane în scopul îmbunătățirii performanței organizaționale, prin dezvoltarea organizației și instruirea personalului. Într-un mediu aflat în permanentă schimbare, organizațiile au adoptat din ce în ce mai mult practica managerială privind formularea și implementarea strategiei organizaționale pe termen lung pentru abordarea proactivă a schimbărilor de mediu extern, prin integrarea tuturor strategiilor funcționale, inclusiv a celor din domeniul MRU, în strategia generală a organizației.

Darling și colab. (1999) au identificat schimbări relevante în DRU cum ar fi: preocupări mai mari față de problemele pieței muncii, inclusiv șomajul pe termen lung, deficitul de competențe și șanse egale, restructurarea organizațională, evoluțiile în tehnologia informației și investițiile în

medii și resurse de învățare [162]. Consecințele acestor schimbări variază în funcție de fiecare organizație, dar pentru cei afectați de acest mediu dinamic, este nevoie de o mai mare flexibilitate și de noi surse de avantaj competitiv.

De asemenea, în procesul planificării strategice a DRU trebuie luat în considerație faptul că se observă o schimbare profundă în gândirea organizațională, deoarece efectele crizelor economice, pandemice și energetice asupra societății noastre evidențiază că tehnologiile precum inteligența artificială, robotica și internetul sunt singura modalitate de a oferi o transformare capabilă a generațiilor viitoare cu mai puține perturbări, imprevizibilitate și surprize viitoare. Oamenii de știință au analizat efectele tehnologiei asupra modului în care este efectuată munca [15], cum sunt dezvoltate noile tehnologii [28] și cerințele de competențe care se schimbă rapid [23]. Bersin & Zao-Saunders (2019) au susținut că oportunitățile de dezvoltare au devenit al doilea cel mai important factor al fericirii la locul de muncă (după natura muncii în sine) [30]. Deși majoritatea organizațiilor ar putea fi reticente în a-și recunoaște importanța, identificarea de noi abilități și capacități rămâne încă o provocare majoră.

În cazul administrației publice, planificarea strategică a DRU pornește de la luarea în considerație a mai multor elemente: dezvoltarea economică și socială la nivel național, contextul politic, leadership-ul și cultura. În Tabelul 1.2. sunt prezentate caracteristicile definitorii ale elementelor prezentate mai sus.

Atât contextul politic, cât și caracteristicile contextuale reprezintă cadrul extern și intern pentru angajații din administrația publică, deoarece dezvoltarea acestora este legată de evoluția mediului extern și au consecințe în practicile de management organizațional, conducând la apariția unor noi practici și noi forme de relaționare cu cetățenii.

Tabelul 1.2. Caracteristicile definitorii ale elementelor procesului strategic al DRU în administrația publică

Elementele specifice	Caracteristicile individuale	Caracteristicile organizaționale	Caracteristicile contextuale
Dezvoltarea economică și socială	Starea de bine emoțională, spirituală și economică.	Conținutul muncii.	Evoluția competențelor.
Contextul politic	Abilitățile și cunoștințele.	Condițiile de muncă.	Dinamismul și deschiderea.
Leadership-ul	Atitudini și comportamente.	Planificarea resurselor umane	Evoluția tehnologiilor
Cultura	Vitalitatea și sănătatea forței de muncă.	Managementul sănătății.	Schimbările în sistemul de valori.

Sursa: Adaptat de autor pe baza [133].

În procesul planificării strategice a DRU, Sousa (2020) propune un set de indicatori pentru administrația publică necesari în procesul de luare a deciziilor în materie de dezvoltare profesională (Anexa 3). Indicatorii respectivi sunt grupați în două categorii: indicatori soft (imateriali) și indicatori hard (economici). Atât elementele specifice, cât și indicatorii din Anexa 3 reprezintă repere semnificative în procesul planificării strategice a DRU.

Analiza nevoilor de instruire și dezvoltare a angajaților

Instruirea poate fi eficientă numai dacă este dezvoltată și implementată în conformitate cu tendințele și cerințele pieței actuale de cunoștințe și abilități profesionale. Așa se explică de ce analiza nevoilor de instruire este pasul important în procesul de proiectare a programului de instruire profesională.

Potrivit lui Hanif (2012), pentru ca instruirea să aibă succes, esența acesteia ar consta într-o analiză detaliată a nevoii de instruire [92]. Cu toate acestea, organizațiile se confruntă cu o dilemă, care este că, în ciuda unui număr de avantaje evidente ale instruirii și dezvoltării personalului, acestea tind să nu aprecieze importanța analizei nevoilor de formare. Fiind considerată cea mai critică etapă a ciclului general de instruire, analiza nevoilor elimină deficiențele și punctele slabe care ar putea apărea în programele de instruire. Activitatea de analiză a nevoilor de instruire nu ar trebui să funcționeze izolat, ci să fie în congruență cu politicile organizaționale, obiectivele și sistemul de valori ale acesteia.

Procesele de analiză a nevoilor de instruire sunt direcționate spre furnizarea unei idei clare despre deficiențele în cunoștințele și abilitățile profesionale și, de asemenea, în identificarea cerințelor în profilul stagiarilor, ceea ce îi face utili pentru cariera lor. În opinia lui Werner & De Simone (2012), analiza nevoilor de instruire este un proces prin care nevoile de DRU în cadrul organizației sunt identificate și orientate spre:

- obiectivele organizației și eficiența acesteia în atingerea acestora;
- discrepanțele între cunoștințele și abilitățile angajaților și cele necesare pentru performanța efectivă la locul de muncă actual;
- decalajele între competențele actuale și cele necesare pentru îndeplinirea cu succes a viitoarelor sarcini de muncă;
- condițiile în care se va desfășura activitatea de DRU [214; p. 294].

Nevoile identificate în acest sens se concentrează pe corectarea performanței potrivit standardului stabilit la nivel organizațional. În unele cazuri, o intervenție de DRU, cum ar fi coaching-ul sau formarea de competențe, poate fi necesară pentru a corecta discrepanța identificată. Este important de subliniat că nu toate nevoile identificate pot sau ar trebui să fie

abordate prin instruire sau chiar prin alte eforturi mai ample de DRU, cum ar fi instruirea echipelor de muncă sau dezvoltarea organizațională.

Analiza nevoilor de instruire poate fi efectuată la nivel organizațional, al postului de muncă și la cel individual. Evaluarea nevoilor de instruire la nivel organizațional se realizează de obicei prin efectuarea unei analize organizaționale. În acest context, analiza organizațională este un proces utilizat pentru o mai bună înțelegere a caracteristicilor organizației în vederea determinării eforturilor de instruire, precum și condițiile în care ar trebui să fie efectuată. Acest tip de analiză necesită o viziune amplă asupra organizației și a ceea ce încearcă să realizeze. Caracteristicile organizaționale studiate pot include scopuri și obiective, sistemul de recompensare, sistemul de planificare, sistemul de delegare și control, precum și sisteme de comunicare. Potrivit lui Irwin Goldstein, o analiză organizațională ar trebui să identifice: obiectivele organizaționale, resursele organizaționale, climatul organizațional și constrângerile de mediu [215].

Cel de-al doilea nivel la care se efectuează analiza nevoilor de instruire este la nivelul postului de muncă. Analiza nevoilor de instruire a nivelului postului de muncă este o colecție sistematică de date despre un anumit loc de muncă sau un grup de locuri de muncă, utilizată pentru a determina dacă angajații ar trebui să urmeze programe de instruire profesională pentru a obține o performanță optimă. Rezultatele unei analize la nivelul postului de muncă includ de obicei standardele adecvate de performanță, cum trebuie efectuate sarcinile aferente postului de muncă pentru a îndeplini standardele stabilite, precum și cunoștințele, abilitățile și alte caracteristici personale pe care angajații trebuie să le demonstreze pentru a îndeplini standardele de performanță fixate de către managerii subdiviziunilor.

Informațiile din analiza posturilor și cea organizațională oferă o imagine clară asupra organizației și a locurilor de muncă care sunt îndeplinite în cadrul acesteia, iar cunoașterea celor două oferă o bază solidă pentru planificarea și dezvoltarea eforturilor de DRU.

Analiza la nivel individual are ca scop determinarea nevoilor de instruire ale angajatului individual. Accentul se pune de obicei pe cât de bine îndeplinește fiecare angajat sarcinile cheie ale locului de muncă, dar acest proces poate identifica o gamă largă de nevoi comune și unice de DRU. Un alt angajat care poate observa performanța angajatului în mod regulat este cea mai potrivită pentru a efectua o analiză a nevoilor de instruire. În funcție de natura muncii realizată de un angajat, supervisorul, colegii, clienții și subordonații respectivi pot fi în măsură să furnizeze informații care pot fi utilizate pentru a identifica nevoile de instruire.

Informațiile obținute, urmare a analizei la nivel individual, sunt folosite pentru menținerea și îmbogățirea cunoștințelor și abilităților angajatului. De asemenea, informațiile pot fi importante

pentru dezvoltarea carierei, prin pregătirea angajatului pentru asumarea unor responsabilități viitoare specifice postului.

Prin urmare, cele trei tipuri de analize au un rol semnificativ în luarea deciziilor de DRU, fiecare având contribuția sa în ceea ce privește direcțiile viitoare de instruire a angajaților la nivel organizațional, departamental sau individual.

Proiectarea programelor de instruire și dezvoltare a angajaților

Proiectarea programelor de instruire și dezvoltare a angajaților este următoarea etapă a procesului de DRU, pornind de la informațiile obținute în etapă anterioară - analiza nevoilor de instruire.

Conform literaturii de specialitate, există mai mulți factori care pot să influențeze proiectarea instruirii: tehnicile de instruire și principiile de învățare; stabilirea obiectivelor de instruire, competențele instructorilor etc. [115].

Definirea obiectivelor programului de DRU este unul din elementele esențiale care trebuie realizat, dacă se dorește ca acesta să ofere o eficiență cât mai mare. Robert Mager definește un obiectiv ca fiind o „descriere a unei performanțe pe care organizația dorește ca cursanții să o poată dovedi la finalul programului, fiind considerați competenți” [215; p. 129]. De fapt, obiectivele programului de instruire descriu intenția și rezultatul dorit, iar rezultatele acestuia pot fi atinse prin mai multe modalități. Altfel spus, obiectivele sunt folosite ca bază pentru identificarea metodelor în vederea obținerii rezultatului specificat. De asemenea, obiectivele sunt folosite de organizație pentru evaluarea eficienței programului și susținerea participanților în timpul programului.

După stabilirea obiectivelor programului de DRU, trebuie luate o serie de decizii cu privire la elaborarea și livrarea programului. Una din aceste decizii constă în proiectarea programului intern de instruire sau în achiziționarea acestuia de la furnizori externi. Decizia privind achiziționarea unui program de instruire din exterior depinde de: experiența anterioară cu un furnizor extern, proximitatea geografică față de un furnizor, condițiile economice locale și prezența stimulentei guvernamentale pentru instruirea angajaților. În cazul în care organizația decide să achiziționeze un program de instruire din exterior, considerăm necesare următoarelor criterii:

- costul programului;
- acreditarea programului de o instituție specializată;
- imaginea prestatorului de servicii educaționale;
- experiența în prestarea programelor de instruire;
- metodele și tehnicile aplicate în instruire;
- conținutul programului de instruire;
- rezultatele așteptate;

- potrivirea programului cu cerințele organizației în materie de instruire etc.

În cazul în care organizația decide să elaboreze propriul program de DRU, un rol important revine selectării formatorului. Competențele specifice DRU implică cunoștințe și abilități diversificate, necesare pentru proiectarea și implementarea unui program de instruire. Formatorii eficienți trebuie să fie capabili să-și comunice cunoștințele în mod clar, să folosească diverse metode și tehnici de instruire, să aibă bune abilități interpersonale și capacitatea de a-i motiva pe alții să învețe.

Implementarea programelor de instruire și dezvoltare a angajaților

În procesul implementării programului de DRU, rolul esențial revine metodelor aplicate. În funcție de metodele de instruire alese de formator, depinde calitatea programului de instruire profesională. De aceea, în continuare ne vom referi, în mod special, asupra semnificației metodelor aplicate pe durata instruirii. Pentru ca instruirea să fie considerată eficientă, este important ca angajatul, în perioada post instruire, să realizeze acele sarcini de muncă pentru care a fost instruit, iar beneficiile instruirii să depășească costurile. În aceste condiții, metodele de instruire aplicate au o importanță deosebită asupra eficienței instruirii. Totodată, trebuie remarcat faptul că este dificil de identificat care metodă de instruire este mai eficientă. Există un șir de alte variabile care pot influența instruirea și de care trebuie să ținem cont la alegerea metodei de instruire. Potrivit lui Sims (1990), natura materialului care urmează să fie prezentat, numărul de persoane care participă în procesul de instruire, experiența și competența instructorilor, tipul și cantitatea de echipamente disponibile, timpul dedicat instruirii și rezultatele urmărite - toate trebuie luate în considerare la identificarea celei mai bune metode pentru un anumit program de instruire [185].

Distribuirea de cunoștințe, abilități sau atitudini participanților implică un proces guvernat de anumite strategii. Aceste strategii de transmitere a cunoștințelor, abilităților sau atitudinilor sunt metodele de instruire, pe care Ampaipatku (2004) le-a definit ca „metodele sau activitățile pe care un instructor sau angajat în rol de instructor le folosește ca mijloc de transmitere a cunoștințelor, experienței sau informațiilor participanților pentru a le facilita învățarea care i-ar putea determina să-și schimbe comportamentul și atitudinile profesionale în funcție de obiectivele programului de instruire” [136; p. 15].

Pornind de la conceptualizarea instruirii, menționată mai sus, Martin și colab. (2014) definesc metoda de instruire ca „un set de proceduri sistematice, activități sau tehnici care sunt concepute pentru a transmite cunoștințe, abilități și atitudini participanților care au utilitate directă asupra îmbunătățirii performanței lor la locul de muncă ”[136; p. 13].

Există opinii împărțite ale specialiștilor în domeniu cu privire la clasificarea metodelor de instruire. Astfel, Armstrong (2001) împarte metodele de instruire în funcție de locul desfășurării acestora. Potrivit acestuia, există:

- *metode de instruire la locul de muncă* – demonstrațiile, coaching-ul, mentoring-ul, rotația pe posturi și experiența planificată;
- *metode de instruire la locul de muncă și în afara locului de muncă* – învățarea activă, instruirea axată pe specificul postului, întrebări și răspunsuri, proiectele, temele de lucru, lecturile îndrumate, instruirea asistată la computer, instruirea prin mijloace video, metode video interactive și metode multimedia;
- *metode de instruire în afara locului de muncă* – prelegeri, prezentări, dezbateri, studii de caz, interpretarea de roluri, simulările, exercițiile de grup, dinamica grupurilor, grupurile-T, tehnicile interactive, dezvoltarea asertivității, programarea neurolingvistică, învățământul la distanță și instruirea în aer liber [12].

Într-o altă abordare, Martin și colab. (2014), au clasificat metodele de instruire în funcție de procedurile utilizate pentru instruire și de etichetele utilizate pentru procedurile respective. Astfel, autorii au identificat 13 metode principale de instruire: studiul de caz, instruirea bazată pe jocuri, stagiul, rotația posturilor, instruirea directă e post, prelegerile, mentoratul și ucenicia, instruirea programată, modelarea de roluri, jocul de rol, simularea, instruirea bazată pe stimuli și instruirea în echipă [136].

În funcție de locul desfășurării instruirii profesionale, metodele de instruire pot fi grupate în două categorii: la locul de muncă și în afara locului de muncă. Potrivit Anchetei Formării Profesionale Continue, realizată în statele membre UE, instruirea la locul de muncă se realizează prin aplicarea mai multor metode: instruirea ghidată pe post, rotația pe posturi și detașările. În ceea ce privește metodele de instruire în afara locului de muncă, în Ancheta Formării Profesionale Continue sunt reflectate următoarele metode: cursuri de instruire profesională, instruirea în cadrul conferințelor, atelierelor de lucru și al târgurilor comerciale, cercurile de calitate și învățarea auto-dirijată [227].

Martin și colab. (2014) au constatat că 69% din metodele de instruire sunt aplicate în afara locului de muncă. Totodată, 46% din metodele de instruire pot fi aplicate atât față în față, cât și la distanță, ca urmare a dezvoltării tehnologiilor informaționale [136; p. 12].

Instruirea în cadrul postului este metoda cel mai frecvent aplicată de organizații și, deseori, poate avea un caracter informal. Încă în anul 1964, G. Becher remarca rolul important al instruirii la locul de muncă [21]. Barron și colab. (1997) consideră că există două aspecte cheie ale instruirii la locul de muncă [18]. Primul aspect ține de faptul că instruirea la locul de muncă este percepută

ca o investiție în capitalul uman. Ca orice investiție, aceasta presupune costuri inițiale. În cazul instruirii la locul de muncă, costurile sunt determinate de timpul alocat de muncitor pentru însușirea noilor abilități profesionale care vor genera o productivitate mai mare, precum și costuri legate de echipament sau materiale necesare instruirii. Al doilea aspect al instruirii la locul de muncă constă în faptul că face distincție între instruirea „generală” și cea „specifică”. În timp ce instruirea „generală” determină creșterea productivității angajatului nu doar în organizația în care activează, ci și în alte organizații, instruirea „specifică” conduce la creșterea productivității doar în organizația în care acesta activează.

O altă metodă de instruire realizată la locul de muncă este rotația pe posturi. Rotația pe posturi poate fi privită ca un mecanism deoarece oferă posibilitatea ca organizația să observe angajații activând pe diferite poziții și, prin urmare, să identifice posturile ce se potrivesc cel mai bine angajatului [156]. Totodată, Cheraskin & Campion (1996) susțineau că rotația pe posturi a fost cercetată ca metodă de motivare și creștere a competențelor angajaților [49]. Aceiași autori susțin că rotația pe posturi are mai multe beneficii: creșterea moralului angajaților, îmbunătățirea productivității, sporirea nivelului de menținere a angajaților, oportunitate de formare și capacitatea de a spori dezvoltarea carierei.

Există o multitudine de metode de instruire în afara locului de muncă: studiul de caz, instruirea bazată pe jocuri, prelegerile, dezbaterile, simularea, interpretarea de roluri, instruirea programată, team building-urile, workshop-urile etc. Studiul de caz oferă participanților posibilitatea de a-și dezvolta abilitățile prin prezentarea unei probleme, fără a exista o soluție prin care să o rezolve, sau cu existența unei soluții, ca un exemplu al modului de rezolvare a acesteia [65]. În cazul instruirii bazate pe jocuri, cursanții concurează într-o serie de sarcini de luare a deciziilor care le permit să exploreze o varietate de alternative strategice și să experimenteze consecințele care îi afectează pe ceilalți jucători, fără riscuri pentru indivizi sau organizație [41]. În opinia lui Armstrong (2001), prelegerile sunt folosite pentru transmiterea informațiilor cu conținut sistematizat și eșalonate în timp [12; p. 506]. Instruirea prin simulare presupune utilizarea unui simulator în care abilitățile specifice sunt dezvoltate prin practici repetate, cu o experiență multisenzorială a condițiilor imitate [118]. Interpretarea unui rol pornește de la faptul că participanții folosesc un scenariu care le propune o anumită situație și își asumă rolurile unor personaje din cadrul acestuia [12]. În ceea ce privește workshop-urile și team building-urile, Wheelan (2005) este de părere că dacă workshop-urile se desfășoară cu participarea unui grup de persoane pentru a examina, sub conducerea unui facilitator, anumite aspecte din activitatea organizației, team building-urile se organizează fie pentru a îmbunătăți cunoașterea reciprocă în cadrul unei echipe, fie pentru a dezvolta abilități specifice membrilor echipei [217].

Învățarea autodirecționată este o altă metodă de instruire aplicată de organizații. În opinia lui Ellinger, învățarea autodirecționată este o metodă extrem de eficientă de instruire a cursanților adulți [66]. Învățarea autodirecționată este privită și ca o metodă de învățare pe parcursul întregii vieți [38]. Unele cercetări au sugerat că indivizii care au dezvoltat abilități de învățare autodirecționate ridicate tind să activeze mai bine la locuri de muncă care necesită un grad înalt de capacitate de rezolvare a problemelor, creativitate și adaptare la schimbare [22]. Pe măsură ce indivizii își dezvoltă abilitățile de învățare auto-direcționate, tind să devină mai încrezători în sine și mai apti să rezolve problemele legate de activitatea profesională, în mod individual [86]. Straka (2000) a identificat zece potențatori principali ai învățării autodirecționate la locul de muncă și anume: îmbunătățirea continuă, implicarea indivizilor, asumarea responsabilității personale, valori armonioase, leadership-ul care oferă un exemplu, evaluarea diferențelor, comunicarea, asumarea riscurilor, munca în echipă și inovația [191].

Prin urmare, metodele de instruire au un impact direct asupra eficienței programelor de instruire a angajaților. Aplicarea unei sau altei metode de instruire depinde de conținutul programului de instruire, locul instruirii, structura participanților la instruire, omogenitatea grupului, dificultatea competențelor ce trebuie însușite etc.

Evaluarea activității de dezvoltare a resurselor umane

Evaluarea instruirii reprezintă ultima activitate a procesului de implementare a managementului DRU. Evaluarea DRU este definită drept „colectarea sistematică a informațiilor descriptive și de judecată necesare pentru luarea deciziilor eficiente de instruire, legate de selecția, adoptarea, valoarea și modificarea diferitelor activități de instruire” [214; p, 409]. Luând în considerație importanța acestei activități în managementul DRU, mai mulți cercetători au fost preocupați, elaborând diferite modele. În Tabelul 1.3. sunt prezentate criteriile care au stat la baza evaluării instruirii angajaților.

Modele de evaluare elaborate de diferiți autori, prezentate în Tabelul 1.3, demonstrează că unele elemente ale evaluării se regăsesc în toate modelele cum ar fi comportamentul și rezultatele învățării. Doar în modelul lui Holton sunt evaluate elementele de mediu în activitatea de DRU Phillips este unicul autor care a avut ca obiectiv evaluarea rentabilității investițiilor în DRU.

Un aspect important al evaluării DRU constă în evaluarea costurilor instruirii. Evaluarea costurilor de instruire compară costurile suportate în derularea unui program de DRU cu beneficiile obținute de organizație. Evaluarea costurilor pentru DRU poate implica două categorii de activități: evaluare cost-beneficiu și evaluare cost-eficacitate.

Tabelul 1.3. **Criteriile aplicate la evaluarea DRU**

Autorul modelului	Criteriile de evaluare a instruirii
Kirkatrick	Evaluarea este realizată la patru nivele: • reacție; • învățare; • comportament profesional; • rezultate.
Brinkerhoff	Evaluarea cuprinde șase etape: • stabilirea obiectivelor, • proiectarea programului; • implementarea programului; • rezultatele imediate; • rezultate intermediare; • impactul și valoarea instruirii.
Holton	Evaluarea este axată pe cinci variabile: • influențele secundare; • elementele motivaționale; • elemente de mediu; • rezultatele; • abilitățile.
Phillips	Evaluarea se face la cinci nivele: • reacție și acțiune planificată; • învățare; • învățare aplicată la locul de muncă; • rezultatele organizaționale; • rentabilitatea investiției.

Sursa: Adaptat de autor pe baza [214].

Analiza cost-beneficiu implică compararea costurilor financiare ale instruirii cu beneficiile primite în termeni non financiari, cum ar fi: îmbunătățirea atitudinilor, siguranței și sănătății în muncă [48]. Analiza cost-eficacitate se concentrează pe beneficiile financiare acumulate în urma instruirii, cum ar fi creșterea calității și a profitului și reducerea pierderilor și a timpului de procesare. Un studiu realizat de Cullen și colab. (1978) face distincție între instruirea structurată și cea nestructurată și enumeră costurile posibile pentru instruire și beneficiile obținute [56]. Într-o altă abordare, Robinson & Robinson (1989) au elaborat un model care grupează costurile de instruire în cinci categorii: costuri directe, costuri indirecte, costuri de dezvoltare, costuri generale și costuri salariale pentru participanți [171]. Aceste costuri sunt apoi comparate cu beneficiile măsurate prin îmbunătățirea indicatorilor operaționali cum ar fi: performanța la locul de muncă, calitatea produselor și serviciilor, atitudinea față de muncă etc. Principalul indicator folosit în evaluarea financiară a evaluării DRU îl reprezintă rentabilitatea investițiilor care se calculează ca raport dintre rezultatele obținute și costurile instruirii.

Analiza utilității este un alt aspect folosit în evaluarea DRU și are ca obiectiv evidențierea efectelor programului de instruire în termeni de modificare a performanței sau a comportamentului persoanei instruite care poate fi exprimată și în termeni financiari. În acest context, Cascio sugerează încorporarea rezultatelor analizei utilității în analiza cost-beneficiu pentru programele de DRU [48]. Scopul analizei cost-beneficiu este de a ajuta profesioniștii de DRU să demonstreze câștigurile așteptate ale programelor lor și să le compare fie cu câștigurile din alte programe, fie cu alte investiții potențiale, cum ar fi cele în achiziționarea unui nou echipament. Discuțiile contemporane ale evaluării dezvoltării angajaților și a performanței la locul de muncă au fost influențate de două abordări esențiale care se contrapun. Prima abordare presupune modificarea competențelor, iar a doua - se referă la dezvoltarea profesională continuă, numită și învățarea pe tot parcursul vieții. Diferența cheie dintre aceste două abordări se referă la locul controlului, responsabilitatea pentru ceea ce este considerat important pentru a putea fi aplicat eficient la locul de muncă.

DRU este o activitate în evoluție. Se schimbă odată cu nevoile și strategiile organizațiilor. Astfel, este supus contextului social și istoric al unei epoci date, care în prezent se caracterizează prin munca de cunoaștere și integrarea pe scară largă a tehnologiilor digitale. Tehnologiile informației și comunicațiilor au devenit atât de omniprezente încât sunt adesea considerate de la sine înțelese. Noile generații de angajați așteaptă ca munca să fie virtuală, într-o oarecare măsură, iar mulți oameni nu se deplasează doar la un loc de muncă unic. Mai degrabă, tehnologia a permis ca „locul de muncă” să fie un concept flexibil, care include capacitatea accesării sistemelor de lucru din mai multe locații și conectarea prin tehnologii la multe alte locații. Tehnologia web, inclusiv internetul și rețelele interne de cunoștințe sau intranet-urile, oferă aspectul perfect atunci când sistemele sunt adesea dispersate și descentralizate.

Dezvoltarea virtuală a resurselor umane este o nouă zonă de cercetare care reprezintă o schimbare de paradigmă în domeniu [26], deoarece se concentrează pe mediul virtual în care au loc procesele de DRU. De asemenea, dezvoltarea virtuală a resurselor umane conectează alte activități organizaționale esențiale din același sistem, cum ar fi fluxul de muncă și sistemele de management. În afară de aceasta, dezvoltarea virtuală a resurselor umane se bazează pe dezvoltarea tehnologiei informației pentru a crea un mediu optim de învățare, performanță și creșterea capacității individuale și organizaționale. În condițiile actuale, locul de muncă bazat pe tehnologia informației necesită o planificare și o intervenție atentă, precum și un accent pe învățare care este caracteristică DRU.

Prin urmare, managementul DRU este destul de complex care implică o multitudine de activități ce trebuie realizate în cadrul organizațiilor. Pentru aceasta este nevoie de existența unor

persoane responsabile și cu competențe adecvate, capabile să administreze eficient multitudinea proceselor și activităților și care să se regăsească în statele de personal ale organizațiilor.

1.3. Abordarea conexiunii dintre dezvoltarea resurselor umane și competitivitate

Competitivitatea reprezintă un element de referință pentru evaluarea nu doar a organizațiilor din sfera afacerilor, ci și a celor din sectorul public. Instituțiile publice, prin politicile, strategiile și programele pe care le elaborează și implementează, contribuie la creșterea competitivității unei țări. În acest context, resursele umane care activează în administrația publică au un rol esențial și cu implicații directe asupra competitivității naționale.

Competitivitatea reprezintă un termen complex, având diferite înțelesuri la diferite niveluri. Astfel, Aiginger (2006), tratează competitivitatea la nivel național drept „capacitatea de a crea bunăstare” [4; p. 162]., în timp ce Porter (1990) o asociază cu productivitatea națională [168]. De asemenea, Ignatiuc (2013) consideră competitivitatea drept o „caracteristică complexă și sintetică care determină abilitatea unei națiuni privind folosirea rațională și eficientă a capacităților și avantajelor sale competitive în vederea asigurării prosperității întregii societăți” [110; p. 31]. Totodată, Fagerberg (1988), definește competitivitatea națională ca fiind „capacitatea unei țări pentru realizarea obiectivelor centrale ale politicii economice, în special creșterea veniturilor și a ocupării forței de muncă, fără a întâmpina dificultăți în balanța de plăți” [71; p. 3561. Potrivit lui Stanovnik & Kovačić (2000), competitivitatea la nivel de țară poate fi definită drept capacitatea obținerii unei creșteri economice pe termen lung și realizarea unei structuri economice care să se adapteze cu ușurință la schimbările cererii de pe piețele mondiale [189]. Competitivitatea la nivel național în RM a fost abordată de mai mulți cercetători [25]; [110]; [187]; [193]. Abordând competitivitatea la nivel național, Ignatiuc (2013) este de părere că aceasta nu reprezintă doar capacitatea utilizării eficiente a factorilor disponibili, ci și modificarea politicilor macroeconomice, în caz de necesitate” [110; p. 65].

În opinia academicianului Belostecinic (1999), competitivitatea unei țări este determinată de 8 grupe de factori dintre care 2 grupe sunt aferenți cercetării noastre și anume nivelul guvernamental exprimat prin eficacitatea politicilor publice și resursele umane – prin calitatea și disponibilitatea forței de muncă [25]. Potrivit lui Voiculescu, D. (2000), competitivitatea la nivel macroeconomic evidențiază șapte elemente ale acesteia și anume: forța de creație, tehnologia, capacitatea de producție, forța de muncă, resursele naturale, produsele utile și produsele reziduale [209].

Analizând semnificația factorului uman asupra competitivității, Suslenco, A. (2015) susține că fundamentul performanței economice și a competitivității naționale îl constituie resursele

umane prin capacitățile sale, contribuind astfel la impulsivarea dezvoltării societății [194]. Mai mult de atât, Portarescu consideră că nivelul înalt de profesionalism al angajaților ajută organizația să devină unică în domeniul său [167], respectiv să devină competitivă. În ceea ce privește instituțiile publice, Boguș, A. (2018) menționează că „valoarea organizațiilor din sectorul public într-o societate nu constă atât în mijloacele materiale sau financiare de care dispune, cât mai ales în potențialul său uman” [36; p. 291].

Competitivitatea, în opinia lui Esser și colab.. (1996), se bazează pe interacțiunea dintre patru niveluri: meta, macro, mezo și micro [68]. Nivelul meta implică aspectele socioculturale, scalele de valori, tradițiile și modelele de organizare socială. Nivelul macro se referă la sistemul politic, prin diferitele politici implementate, atât sociale, cât și economice, inclusiv cele orientate spre mediu. În acest context, Belostecinic (2000) afirmă că „în condițiile în care posibilitățile statului de a influența competitivitatea sunt limitate, în lipsa resurselor financiare, rolul acestuia nu trebuie neglijat” [25; p. 148]. Or, anume instituțiile guvernamentale trebuie să elaboreze politicile necesare care să asigure o bunăstare a cetățenilor.

Nivelul mezo include relațiile stabilite între instituțiile din sectorul public și cel privat, precum și sectoarele terțe pentru dezvoltarea competitivității. Nivelul micro este alcătuit din companiile unei țări și cuprinde capacitatea de inovare și cea managerială, de rând cu strategiile sale de afaceri, încorporarea tehnologiei, practicile de îmbunătățire a producției și logistica afacerilor.

Potrivit lui Skare și colab. (2021), cadrul instituțional - legal și economic dictează competitivitatea organizațiilor și a țării la scară internațională [186]. În opinia lui Bernard & Boucher (2007), competitivitatea instituțională „are în vedere capacitatea instituțiilor de a susține nivelul de trai al populației pe termen mediu și lung” [29; p. 213], precum și obținerea succesului socioeconomic [46]. Totodată, competitivitatea instituțională, în opinia lui Marcussen & Kaspersen (2007), se referă la rezultatele intenționate și neintenționate ale încercărilor oamenilor pentru a-și optimiza instituțiile pe căi inovatoare, în vederea asigurării performanței în contextul globalizării [135]. Din definiția dată rezultă că resursa umană reprezintă un factor determinant în asigurarea competitivității organizațiilor publice. În acest context, a fost analizat impactul pe care îl are atitudinea pozitivă în muncă a angajaților, precum și intenția acestora de a pleca din instituția publică, asupra îmbunătățirii competitivității acesteia [13].

În cazul instituțiilor publice, corupția are un rol esențial în asigurarea competitivității atât la nivel organizațional, cât și național. În acest context, Ulman (2013), consideră corupția ca o constrângere semnificativă pentru competitivitate [203], precum și un factor determinant pentru performanța și satisfacția funcționarilor publici [31]. Luând în considerație cele menționate mai

sus, eficiența instituției publice depinde de performanța angajaților săi, iar competitivitatea acesteia se realizează doar cu ajutorul angajaților de înaltă calitate profesională și morală [139].

Competitivitatea unei țări depinde în mare măsură de competitivitatea instituțiilor administrației publice care administrează și implementează politicile naționale în diverse sfere de activitate. Competitivitatea, ca ansamblul instituțiilor, politicilor și a factorilor determinanți, condiționează nivelul de productivitate al unei țări, care, la rândul său, stabilește nivelul de prosperitate ce poate fi câștigat de o economie [212]. Balkyte & Tvaronavičiene, (2010) susțin că competitivitatea țării depinde de capacitatea acesteia de a oferi cetățenilor săi standarde de viață în creștere pe o bază durabilă și acces larg la locuri de muncă pentru cei care doresc să muncească [17]. Aceasta se poate realiza prin structuri, instituții și politici adecvate și prin alocarea eficientă a resurselor disponibile [123]. Acemoglu & Robinson (2012) susțin că instituțiile joacă un rol esențial pentru atingerea competitivității naționale și internaționale [34], iar Buitrago & Barbosa Camargo (2021) cred că competitivitatea națională depinde de calitatea instituțională [41]. În afară de aceasta, libertatea economică influențează în mod semnificativ competitivitatea națională [45]. În cazul dat, rolul instituțiilor publice este esențial pentru elaborarea politicilor care asigură libertatea economică și competitivitatea.

Competitivitatea națională a constituit o preocupare și a Comisiei Europene. Or, în Strategia Europa 2020 a fost prevăzută îmbunătățirea competitivității UE printr-o economie inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii care oferă niveluri înalte de ocupare a forței de muncă, productivitate și incluziune socială [212]. Aceasta a determinat mai mulți cercetători să includă dezvoltarea durabilă în abordarea competitivității din diferite perspective atât la nivel organizațional, cât și național [5]; [183].

Luarea în considerare a dezvoltării durabile în abordarea competitivității a condus la dezvoltarea conceptului de competitivitate durabilă, fapt ce a constituit o preocupare a mai multor cercetători, inclusiv ceea ce se referă la identificarea factorilor determinanți ai competitivității durabile la nivel național. În opinia mai multor cercetători, factorii determinanți ai competitivității durabile se consideră: mediul economic, social și cel natural [148], [166], cunoștințele [155], digitalizarea activităților [119] și inovațiile [67]; [108]; [174].

Forumul Economic Mondial, în încercarea de a clasifica țările folosind Indicele Competitivității Globale, a definit competitivitatea ca „un set de instituții, politici și factori care determină nivelul de productivitate al unei țări” [212]. În acest context, instituțiile publice au un rol esențial în asigurarea competitivității naționale, or anume calitatea acestora are o influență puternică asupra competitivității și creșterii economice [212].

În vederea sporirii competitivității instituțiilor publice, programele de formare profesională a funcționarilor publici ar trebui orientate spre dezvoltarea abilităților aferente activităților manageriale, decizionale și strategice. În mod evident, aceasta va conduce la consolidarea funcției publice și la sporirea competitivității instituției publice.

DRU conduce la oportunități de învățare menite să ajute funcționarii publici la perfecționarea lor pentru a face față noilor responsabilități și sarcini de muncă, din perspectiva aderării RM la UE și a evoluției rapide în utilizarea tehnologiei informației și a comunicării. Pentru aceasta, se impune reconceptualizarea și reorganizarea modalităților și mijloacelor prin care serviciile publice sunt planificate, proiectate și furnizate.

În aceste condiții, instituțiile publice au nevoie mai mult ca niciodată de activități de expertizare din partea unui corp de administratori și specialiști profesioniști competenți și dedicați, cu chip uman care să răspundă nevoilor celor guvernați [204]. Pentru ca forța de muncă din instituțiile publice să facă față noilor provocări, impuse de schimbările care au loc în societate, Acar & Özgür (2004) afirmă că activitatea de formare profesională trebuie concepută atent și implementată eficient pentru a servi ca un catalizator [1]. Mai mult de atât, Hentic & Bernier (2000) menționează că formarea și recalificarea personalului joacă un rol primordial în crearea unor instituții durabile și în administrarea programelor și proiectelor complexe [94]. Continuând ideea formulată de autorii anteriori, putem afirma că DRU are un efect pozitiv asupra sporirii competitivității instituției publice, iar nivelul competitivității acesteia poate fi exprimat prin calitatea serviciilor publice oferite clienților (cetățenilor), precum și prin nivelul de trai al acestora.

Pentru funcționarul public din secolul XXI, Needham & Mangan (2016) au identificat o serie de abilități - negociator, comisar și agent de rețea [149]. În opinia acestora, funcționarii publici ai viitorului vor trebui să lucreze în diferite servicii și organizații, adică într-o serie de sectoare. De asemenea, autorii consideră că va exista un rol mai mare pentru profesioniștii conducători și echipele multidisciplinare, precum și un spațiu mai mare pentru observarea muncii și recunoașterea mai puternică a abilităților generice și relaționale care fac serviciile publice să funcționeze eficient pentru cetățeni. În aceste condiții, dezvoltarea funcționarilor publici se va orienta spre formarea intersectorială a acestora. Hall & Battaglio (2019) declară că, în ultimii 10 ani, MRU în sectorul public a evoluat de la un accent pe abilitățile „hard” pentru serviciul public la un interes mai mare pentru abilitățile „soft”, cele care sunt mai de natură interpersonală, iar acestea din urmă vor juca un rol major în construirea serviciului public al viitorului [91].

Pornind de la cele menționate, Farrell & Hicks (2020) consideră că, în noile condiții de dezvoltare a serviciului public, instituțiile publice trebuie să activeze pe baza a cinci dimensiuni:

- *termen lung* — importanța echilibrării nevoilor pe termen scurt cu satisfacerea nevoilor pe termen lung;
- *prevenirea* – modul în care acționarea pentru a preveni apariția sau agravarea problemelor poate ajuta instituțiile publice să-și atingă obiectivele;
- *integrarea* - luarea în considerare a modului în care obiectivele de bunăstare ale unei instituții publice pot avea impact asupra fiecăruia dintre obiectivele de bunăstare sau asupra obiectivelor altor organisme publice;
- *colaborarea* – servicii și organizații care acționează în colaborare între ele;
- *implicarea* — importanța implicării persoanelor care sunt interesate de atingerea obiectivelor de bunăstare [72; p. 591].

Abordarea în ansamblu a acestor dimensiuni pentru dezvoltarea funcționarilor publici va avea efecte pozitive și asupra competitivității instituțiilor publice.

Rolul instituțiilor publice nu se referă doar la asigurarea unui cadru legal, adecvat circumstanțelor economice și sociale. În acest context, Forumul Economic Mondial (2014) declară că birocrația excesivă, supra-reglementarea, corupția, lipsa de transparență și de încredere, incapacitatea de a oferi servicii adecvate sectorului de afaceri, dependența politică a sistemului judiciar impun costuri economice semnificative întreprinderilor și încetinesc procesul de dezvoltare economică, respectiv nivelul de competitivitate este mai mic [212].

În literatura de specialitate, există mai multe lucrări care analizează relația dintre resurse umane și competitivitate [9]; [63]; [165]. În opinia lui Dunlop, creșterea economică și sporirea performanței, elemente ce reflectă competitivitatea, depind de patru factori: cercetare și dezvoltare, investiții în tehnologii și echipamente, investiții în infrastructură și investiții în dezvoltarea resurselor umane [63]. În ceea ce privește DRU, Dunlop (1992) este de părere că există șase factori esențiali ce pot influența competitivitatea: sistemul educațional, asistența medicală, instruirea și recalificarea, politicile orientate spre familie, politicile ce vizează relația „management-muncă” la locul de muncă și sistemul de sănătate la nivel național [63]. Pe de altă parte, potrivit World Competitiveness Report of International Institute for Management Development (1995), competitivitatea organizațiilor și a națiunilor este influențată de opt factori:

- economie competitivă domestică;
- politici economice orientate spre exterior care îmbunătățesc performanța economică a țării;
- intervenții guvernamentale limitate;
- sector financiar integrat la nivel internațional;
- infrastructură bine dezvoltată;

- capacitate managerială care oferă orientare pe termen lung pentru adaptarea la schimbările din mediul concurențial;
- investiții în cercetare și activități inovatoare pentru dobândirea de noi cunoștințe;
- forță de muncă calificată care crește productivitatea și competitivitatea unei țări [232].

Urmare a cercetărilor efectuate asupra relației dintre DRU și competitivitate, în continuare vom descrie factorii relevanți care au un impact mai mare sau mai mic asupra competitivității instituțiilor publice (Figura 1.4).

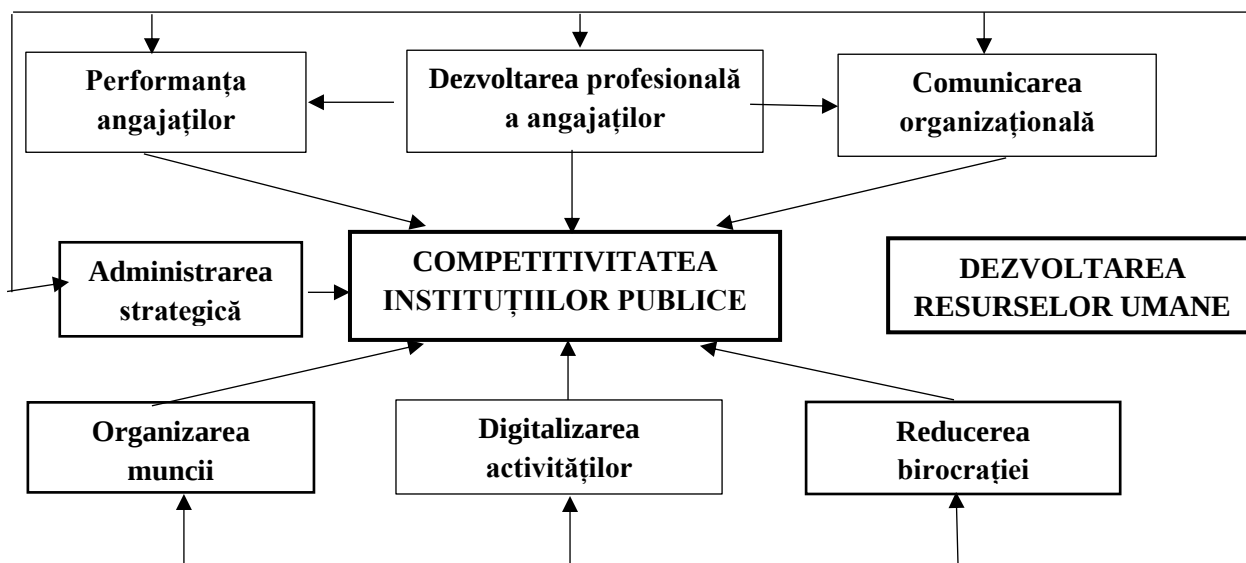


Fig. 1.4. Factorii determinanți ai competitivității instituțiilor publice din perspectiva dezvoltării resurselor umane

Sursa: Elaborată de autor.

Așa cum rezultă din Figura 1.4, competitivitatea instituțiilor publice poate fi influențată de 8 factori determinanți.

Dezvoltarea profesională a angajaților

Dezvoltarea profesională a angajaților reprezintă mecanismele de modelare a valorilor și credințelor individuale și de grup, precum și dezvoltarea competențelor prin învățare pentru a susține performanța dorită a sistemului instituțional [210]. Îmbunătățirea capitalului uman prin formare profesională reprezintă una din cele mai importante mijloace pentru ca organizațiile să implementeze strategiile competitive [6]. Prin urmare, competitivitatea instituțională poate fi atinsă prin dezvoltarea continuă a competențelor profesionale ale angajaților. În acest sens, Katou (2009), afirmă că dezvoltarea profesională a angajaților influențează performanța organizațională prin sporirea angajamentului angajaților, precum și a cunoștințelor, aptitudinilor și a competențelor acestora [115].

Din punct de vedere strategic, atât angajații, cât și managerii, sunt părți interesate ale DRU, deoarece, așa cum afirmă Poell (2022) dacă angajații nu învață și, în același timp, nu există o susținere din partea managerilor, atunci în organizație nu vor avea loc schimbări [161], precum și performanță instituțională care să conducă la creșterea competitivității acesteia.. Mai mult de atât, managerii și angajații cu experiență și abilități adecvate îmbunătățesc competitivitatea organizațională și capacitatea de adaptare la mediile în schimbare [116; p. 29]. Clardy (2008) susținea că organizațiile au folosit dezvoltarea profesională a angajaților ca un obiectiv strategic important pentru stimularea comportamentului pozitiv al acestora și folosirea cunoștințelor, abilităților și a atitudinilor în vederea atingerii performanței instituționale [51]. Astfel, organizațiile trebuie să implementeze diferite strategii de DRU pentru a perfecționa competențele angajaților în așa fel încât organizația să funcționeze eficient [169].

Instruirea profesională constituie un element esențial pentru dezvoltarea competențelor profesionale ale angajaților care, în cele din urmă, contribuie la asigurarea competitivității organizaționale. De aceea, conținutul programelor de formare profesională influențează direct activitatea ulterioară a angajatului la locul de muncă. În acest context, Noe (2013) susține că programele de formare profesională trebuie să corespundă competențelor pe care angajatul trebuie să le dezvolte în vederea desfășurării cu succes a unei activități [153]. Așadar, atunci când instruirea este bine organizată, aceasta va conduce la:

- performanță mai mare a angajatului [12];
- creșterea productivității și a salariilor [18]; [78];
- adaptare mai rapidă a organizației astfel încât să devină mai competitivă [177].

Performanța angajaților

Performanța în muncă reprezintă un concept complex care depinde de o multitudine de variabile dependente și independente de angajat. Potrivit lui Bates & Holton (1995), performanța este un concept abstract multidimensional a cărui măsurare depinde de o mare varietate de factori [19]. Astfel, performanța profesională este influențată de: caracteristicile individuale, exprimate prin experiență profesională și abilități; rezultate și de mediul de muncă [209]. În afară de aceasta, Ng & Feldman (2009) cred că performanța profesională este determinată de nivelul de educație al angajatului [152; p. 1061]. De asemenea, performanța profesională poate fi influențată de sistemul de valori al angajatului și mediul cultural în care activează. Potrivit lui Davidescu și colab. (2020), există mai mulți factori intrinseci care contribuie la creșterea performanței profesionale, respectiv la atingerea obiectivelor organizaționale [57]. Mai mult de atât, Bercu & Onofrei (2017) sunt de părere că creșterea performanței angajaților în organizațiile românești depinde de o multitudine de

factori și anume: stabilitatea locului de muncă; autoritatea, responsabilitatea și autonomia la locul de muncă; confortul la locul de muncă; perspectivele de avansare; pachetele de beneficii, dezvoltarea profesională; atractivitatea locului de muncă; și salariile [27]. În afară de aceasta, Tampu & Cochina (2015) consideră că performanța în muncă este influențată de comunicarea eficientă între angajați și manageri [197].

De cele mai multe ori, performanța în muncă este asociată cu productivitatea. Potrivit lui Alchodary (2023), productivitatea angajaților se referă la cantitatea și calitatea muncii produse de un angajat într-o anumită perioadă de timp, măsurată de obicei în termeni de eficiență, eficacitate și rezultate [7]. Totodată, Salman & Khan (2019) consideră productivitatea angajaților drept o măsură în care un individ sau o echipă își poate îndeplini sarcinile în mod competent și eficient, realizând o muncă de înaltă calitate care îndeplinește sau depășește așteptările [178]. Așadar, performanțele profesionale ale angajaților contribuie la atingerea performanței organizaționale, respectiv la competitivitatea acestora.

Comunicarea organizațională

Comunicarea este vitală pentru orice organizație și reprezintă un alt factor determinant care poate influența competitivitatea în sectorul public. Potrivit lui Altınöz (2008), comunicarea eficientă este principalul dispozitiv pentru implementarea adecvată a activităților administrative și organizaționale [8]. De asemenea, Marques Simoes & Esposito (2014) consideră comunicarea drept un element cheie al succesului organizațional deoarece contribuie la reducerea incertitudinii și la obținerea angajamentului [34].

Indispensabilitatea comunicării a fost recunoscută în contextul schimbărilor organizaționale, ceea ce mai puțin clar este rolul specific pe care îl are comunicarea internă strategică asupra facilitării capacității angajaților în gestionarea schimbării [221]. Comunicarea eficientă este determinată, în mare parte, de comunicarea internă transparentă, concept ce provine din transparența organizațională. Potrivit lui Men (2014), „comunicarea internă transparentă presupune punerea la dispoziția angajaților a întregului volum de informații ce poate fi eliberat din punct de vedere legal, indiferent dacă sunt de natură pozitivă sau negativă, în vederea sporirii capacității de raționament a angajaților și responsabilizării organizațiilor pentru acțiunile, politicile și practicile asumate” [145; p. 66]. Totodată, Li și colab. (2021) cercetează comunicarea internă transparentă ca pe un element ce poate ajuta la încurajarea controlului centrat pe probleme, precum și la reducerea incertitudinii și la stimularea relațiilor angajat-organizație [130].

Mai mulți cercetători au fost preocupați de relația dintre comunicarea internă și performanța angajaților. Modul în care organizația își informează angajații și gestionează canalele interne de comunicare poate să influențeze performanța angajaților [85]. Atât Titang (2013), cât și Polycarp

(2022), au dovedit în cercetările lor existența unei relații pozitive între performanța angajaților și comunicarea internă [213]; [164]. Odată ce comunicarea organizațională influențează performanța acesteia, rezultă că are impact și asupra competitivității.

Organizarea muncii

Munca este exercitarea efortului și aplicarea cunoștințelor și a abilităților în vederea realizării unui scop [12]. În contextul evoluției științei și a tehnicii, se modifică și paradigmele muncii, inclusiv conținutul acesteia exprimată prin diversitatea sarcinilor care trebuie exercitate la locul de muncă. Implicațiile tehnologice asupra conținutului muncii a constituit o preocupare pentru Spitz-Oener (2006) în care a analizat în ce măsură restructurarea și reorganizarea locurilor de muncă, ca urmare a dezvoltării tehnologice, conduce la îmbunătățirea sau degradarea competențelor angajaților [188]. Dezvoltarea tehnologiilor face ca numărul sarcinilor de muncă non-rutiniere să crească [196], ceea ce conduce la diversificarea competențelor pe care trebuie să le aibă o persoană pentru ocuparea unui post de muncă. În acest context, Bachmann și colab. (2018) au arătat că schimbările tehnologice care au loc în societate determină necesitatea adaptării angajaților la tipurile de sarcini pe care le îndeplinesc la locul de muncă [16], iar Peng și colab. (2018) - măsura în care afectează sarcinile de muncă, cerințele în materie de competență și angajare [158]. Pentru a delimita impactul IT asupra muncii, Acemoglu & Autor (2011) consideră că trebuie analizate sarcinile de muncă efectuate de angajați [2].

Stinebrickner și colab. (2019) au analizat legătura dintre salarii și sarcinile postului la nivel individual, evidențiind că sarcinile care necesită o calificare înaltă sunt mult mai bine plătite comparativ cu cele slab calificate [190]. La rândul său, Deming & Noray (2020) au analizat impactul schimbării competențelor profesionale asupra câștigurilor în carieră, folosind fișele detaliate ale posturilor [59]. De asemenea, modul de organizare a muncii conduce la asigurarea stării de bine a angajaților, cu implicații asupra performanței organizaționale. Prin urmare, cercetările efectuate ne permite să constatăm că organizarea muncii influențează competitivitatea la nivel organizațional.

Reducerea birocrăției

Birocrația redusă se referă la dereglementarea internă în care regulile organizaționale sunt eliminate, iar autoritatea decizională este împinsă la nivelul inferior al organizației [74]. Cu cât birocrăția este mai mare în sectorul public, cu atât corupția este mai prezentă în instituțiile publice. În timp ce Ionescu și colab. (2012) au arătat beneficiile transparenței în combaterea corupției în sectorul public [111], Gans-Morse și colab. (2018) au constatat că monitorizarea, auditurile anticorupție, e-guvernarea și salariile adecvate ale funcționarilor publici pot reduce corupția în sectorul public [79]. Totodată, Modugno și colab. (2022) au constatat că debirocratizarea

activităților poate fi asociată cu simplificarea proceselor administrative, orientate spre eficiență și eficacitate [146].

Abordând reducerea birocrăției și reglementarea juridică, Buckley (2016) susține necesitatea unui echilibru între reglementare și sarcina administrativă în interes public care să nu suprime, ci să promoveze activitatea economică și competitivitatea economiei naționale care să contribuie la dezvoltarea societății în ansamblu [43]. La fel, Kovač (2021) a analizat limitele birocrațizării în contextul reducerii acesteia prin reglementarea procedurilor administrative [121]. De asemenea, Roșca & Moldoveanu (2010) consideră că debirocrațizarea activităților în sectorul public poate avea loc prin cultura organizațională, inclusiv prin transferul elementelor culturii organizaționale din sectorul privat spre cel public și prin actualizarea elementelor manageriale [172].

În opinia lui Feeney & De Hart-Davis (2009), eforturile instituțiilor guvernamentale de a se reinventa presupun că mediile de lucru mai puțin birocrațizate generează creativitate, productivitate și asumare de riscuri mai mari în rândul angajaților din instituțiile publice [74]. Totodată, Newman și colab. (2022), susțin că progresele rapide ale tehnologiei, inclusiv extinderea guvernării digitale, utilizarea inteligenței artificiale și capacitatea de colectare și analiză a datelor mari (Big data) determină ca organizațiile din sectorul public să fie mai flexibile, mai eficiente și mai receptive la nevoile angajaților, reducând în felul acesta birocrăția [151]. Un alt studiu realizat la nivelul UE arată că inteligența artificială este utilizată pentru îmbunătățirea furnizării serviciilor publice și a managementului intern [206]. fapt ce contribuie la reducerea birocrăției în sectorul public. De rând cu ceilalți factori determinanți evidențiați, reducerea birocrăției contribuie la sporirea competitivității instituțiilor publice

Digitalizarea activităților

Digitalizarea activităților reprezintă o preocupare a factorilor de decizie din toate domeniile de activitate, inclusiv a celor din sectorul public. Noile oportunități de digitalizare în ceea ce privește furnizarea serviciilor publice au fost abordate atât de cercetători, cât și de factori de decizie la nivel guvernamental [69]; [137]. De asemenea, digitalizarea activităților în sectorul public a constituit o preocupare a mai multor cercetători [61]; [64]; [145]. În ultimele decenii, statele dezvoltate au folosit tehnologia digitală ca avantaj pentru a oferi servicii publice și a restructura sectorul public [181]. Ansell & Miura (2020) afirmă că inițiativele de digitalizare a activităților reprezintă o forță motrice către o mai bună integrare internă și o coordonare mai bună la diferite niveluri [11]. Totodată, Breznitz și colab. (2018) sunt de părere că succesul implementării procesului de digitalizare a activităților în sectorul public depinde de angajamentul politic [39].

În opinia lui Piroșcă și colab. (2021), digitalizarea și-a pus amprenta pe traiectoria privind evoluția locurilor de muncă în sectorul public [160]. Într-o altă abordare, digitalizarea în sectorul

public este un factor esențial în stimularea accesului la piețele financiare [87]. În cercetările efectuate de Lindgren și colab. (2019) este arătat modul în care digitalizarea serviciilor publice afectează interacțiunea dintre cetățeni și instituțiile guvernamentale [131]. Unii autori au analizat efectele digitalizării administrațiilor publice. Astfel, Androniceanu și colab. (2022), realizând un studiu la nivelul statelor membre UE, au constatat că digitalizarea a contribuit la îmbunătățirea calității administrațiilor publice și la reducerea corupției [10]. Prin urmare, putem constata că digitalizarea activităților din sectorul public are implicații directe asupra competitivității instituțiilor publice.

Administrarea strategică

Potrivit lui Bryson & Bert (2020), managementul strategic ajută organizațiile publice să-și atingă obiectivele importante și să creeze valoare publică [42]. În aceeași ordine de idei, managementul strategic se preocupă de consolidarea viabilității și eficacității pe termen lung a organizațiilor din sectorul public atât în ceea ce privește politica de fond, cât și capacitatea managerială a acestora [162]. Totodată, Joyce (2015) susține că sectorul public are caracteristici ce trebuie abordate cu atenție când se impune modificarea planificării și a managementului strategic, în vederea asigurării succesului [114]. Potrivit lui Poister (2010), necesitatea managementului strategic în sectorul public a devenit mai presantă și mai legitimă în ultimii ani. [162]. Aceasta se datorează faptului că presiunile financiare și sociale tot mai mari obligă organizațiile publice să regândească modul în care funcționează și structurează acțiunile, conform obiectivelor și priorităților clar definite [73].

Așa cum susține Mazouz & Rousseau (2016), în perioada managementului bazat pe rezultate, liderii politici trebuie să opteze pentru o abordare procesuală a strategiei, punând un accent deosebit pe complexitatea proceselor strategice pentru a servi interesului general [143]. Planificarea reprezintă un element esențial al managementului strategic, fapt ce i-a determinat pe George și colab. (2019) să analizeze în ce măsură planificarea strategică îmbunătățește performanța organizațională [82]. Wang și colab. (2022) au elaborat un model în care au constatat că presiunile instituționale au un impact deosebit asupra schimbării strategice [211].

Indiferent de nivelul la care este abordată competitivitatea, precum și domeniul sau sectorul vizat, resursa umană reprezintă factorul esențial pentru asigurarea competitivității. Altfel spus, competitivitatea instituțiilor, în cazul sectorului public, depinde de competitivitatea personalului care, la rândul său, depinde de nivelul de dezvoltare profesională și de motivare a acestuia. Cercetările aspra factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice arată că aceștia sunt legați de DRU.

1.4. Concluzii la Capitolul 1

1. Resursele umane sunt considerate principalele resurse în activitatea oricărei organizații deoarece dispun de forță creativă care poate aduce un impuls în desfășurarea proceselor, precum și o valoare adăugată mai mare datorită capacităților, abilităților, deprinderilor și cunoștințelor cu care acestea sunt înzestrate. Valorificarea eficientă a acestora permit organizațiilor să-și atingă obiectivele atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

2. DRU este un concept complex care s-a dezvoltat în timp, cuprinzând, în prezent, toate sferele de activitate, inclusiv administrația publică. Dacă la începuturi, DRU era privită ca o formă de instruire profesională în vederea exercitării anumitor sarcini de muncă, în prezent, aceasta se caracterizează printr-un nivel înalt de complexitate, dar care este iminentă pentru a face față noilor provocări economice, societale, tehnologice etc.

3. Abordarea interdisciplinară a DRU (economică, psihologică, filosofică, sistemică și a cunoașterii) a condus la urmărirea mai multor obiective la nivel organizațional și anume: schimbarea comportamentului profesional al angajaților, performanța individuală și organizațională, formarea și dezvoltarea personalului, învățarea adulților, dezvoltarea carierei profesionale și dezvoltarea organizațională.

4. DRU este o activitate importantă pentru asigurarea performanței organizaționale, De aceea, DRU poate fi considerată ca un element esențial al culturii organizaționale, făcând parte, totodată, din sistemul de valori al acesteia [143]. Prin includerea DRU în cultura organizațională se poate schimba în sens pozitiv atitudinea și comportamentul factorilor de decizie, pe de o parte, și a angajaților, pe de altă parte.

5. Instruirea profesională este parte integrantă a DRU care are ca scop dezvoltarea competențelor profesionale ale angajaților, necesare pentru îndeplinirea unor sarcini de muncă mai complexe și cu o responsabilitate mai mare, ca urmare a schimbărilor în conținutul posturilor de muncă și în organizarea muncii, dar, totodată, și o pregătire pentru ocuparea, pe viitor, a unor posturi poziționate la un nivel ierarhic superior și cu un grad de complexitate mai mare. La fel, instruirea profesională poate avea un caracter mai larg, orientată spre competențe diverse, aplicabile pentru mai multe locuri de muncă, dezvoltând astfel polivalența profesională în rândul angajaților.

6. Managementul dezvoltării resurselor umane reprezintă o activitate complexă, desfășurată în mai multe etape, care trebuie respectate cu strictețe și analizate corespunzător dacă se dorește obținerea unor rezultate deosebite. Astfel, procesul de administrare a DRU trebuie să înceapă cu planificarea strategică a acestuia, continuând cu analiza nevoilor de instruire și implementarea

programelor de instruire profesională ca, în final, acestea să fie evaluate pentru a se vedea în ce măsură și-au atins obiectivele.

7. Rezultatele cercetării dovedesc faptul că între DRU și competitivitate există o legătură directă. Factorul uman, înzestrat cu cunoștințele și abilitățile profesionale, poate contribui la creșterea sustenabilă a organizației. Sub aspect teoretic, există mai mulți factori determinanți care într-o măsură mai mare sau mai mică influențează nivelul de competitivitate al organizației, inclusiv a instituțiilor publice.

8. Competitivitatea instituțiilor publice este influențată de o multitudine de factori determinanți la nivel operațional și strategic care sunt legați, în mare măsură, de resursele umane și anume: dezvoltarea angajaților, performanța angajaților, comunicarea internă, organizarea muncii, debirocratizarea activităților, digitalizarea activităților și managementul strategic. Acești factori interferează între ei care au efecte pozitive asupra competitivității instituțiilor publice [34].

2. EVALUAREA SISTEMULUI DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE ÎN REPUBLICA MOLDOVA

2.1. Cercetarea cadrului legal-normativ și metodologic privind dezvoltarea profesională continuă a resurselor umane

Economia bazată pe cunoaștere, urmare a dezvoltării cunoștințelor și a progresului tehnologic și social, impune noi abordări privind dezvoltarea profesională continuă a resurselor umane. Conștientizând relevanța DRU în asigurarea performanței economice și a competitivității unei țări sau a unei organizații, factorii decizionali trebuie să întreprindă acțiuni și măsuri concrete pentru anticiparea eventualelor probleme ce ar putea afecta sistemul economic și social la nivel național. Desfășurarea eficientă a procesului de instruire profesională continuă prevede un mecanism complex, cu implicarea diferitor actori la nivel legislativ, guvernamental și organizațional.

Asigurarea unui învățământ de calitate, inclusiv cel referitor la formarea profesională continuă reprezintă o prioritate a factorilor decizionali la nivel guvernamental și legislativ, fapt dovedit prin multitudinea de acte legislative și normative adoptate în acest scop. Educația și dezvoltarea profesională a resurselor umane reprezintă o prioritate, fiind reflectată în Strategia Națională „Moldova Europeană 2030” aprobată de Parlamentul Republicii Moldova în anul 2022 [128]. Scopul strategic în domeniul educației constă în oferirea oportunităților tuturor oamenilor în vederea dezvoltării cunoștințelor și a abilităților necesare pentru valorificarea propriului potențial atât în viața personală, cât și în cea profesională, de-a lungul întregii vieți. Potrivit strategiei în cauză, angajații nu dispun de suficientă motivație pentru disponibilitatea însușirii de noi competențe cum ar fi cele din TIC, competențele analitice, precum și aptitudinile de soluționare a problemelor [128]. În viziunea noastră, chiar și însușirea acestor competențe le-ar permite o ocupare durabilă și i-ar face să devină mai competitivi în activitățile profesionale pe care le desfășoară. În acest context, unul din obiectivele specifice ale Strategiei naționale „Moldova Europeană 2030” constă în „dezvoltarea unui sistem accesibil, flexibil și relevant de educație continuă a adulților în perspectiva învățării pe tot parcursul vieții” [128].

DRU se realizează printr-un proces al învățării pe parcursul întregii vieți, concept care este promovat atât la nivelul UE, cât și al fiecărei țări. Potrivit lui Șavga, L (2020), „strategia de învățare de-a lungul vieții a devenit o prioritate în politicile educaționale naționale datorită rolului și importanței ce îi revine în dezvoltarea economico-socială și în dezvoltarea personală a fiecărui cetățean, precum și a beneficiilor ce le oferă” [195; p. 122]. În RM, există un cadrul legal și normativ bine conturat cu referire la DRU, pornind de la educația timpurie și terminând cu

învățarea pe parcursul întregii vieți. Astfel, cadrul legal și normativ al sistemului de DRU este arătat în Figura 2.1.

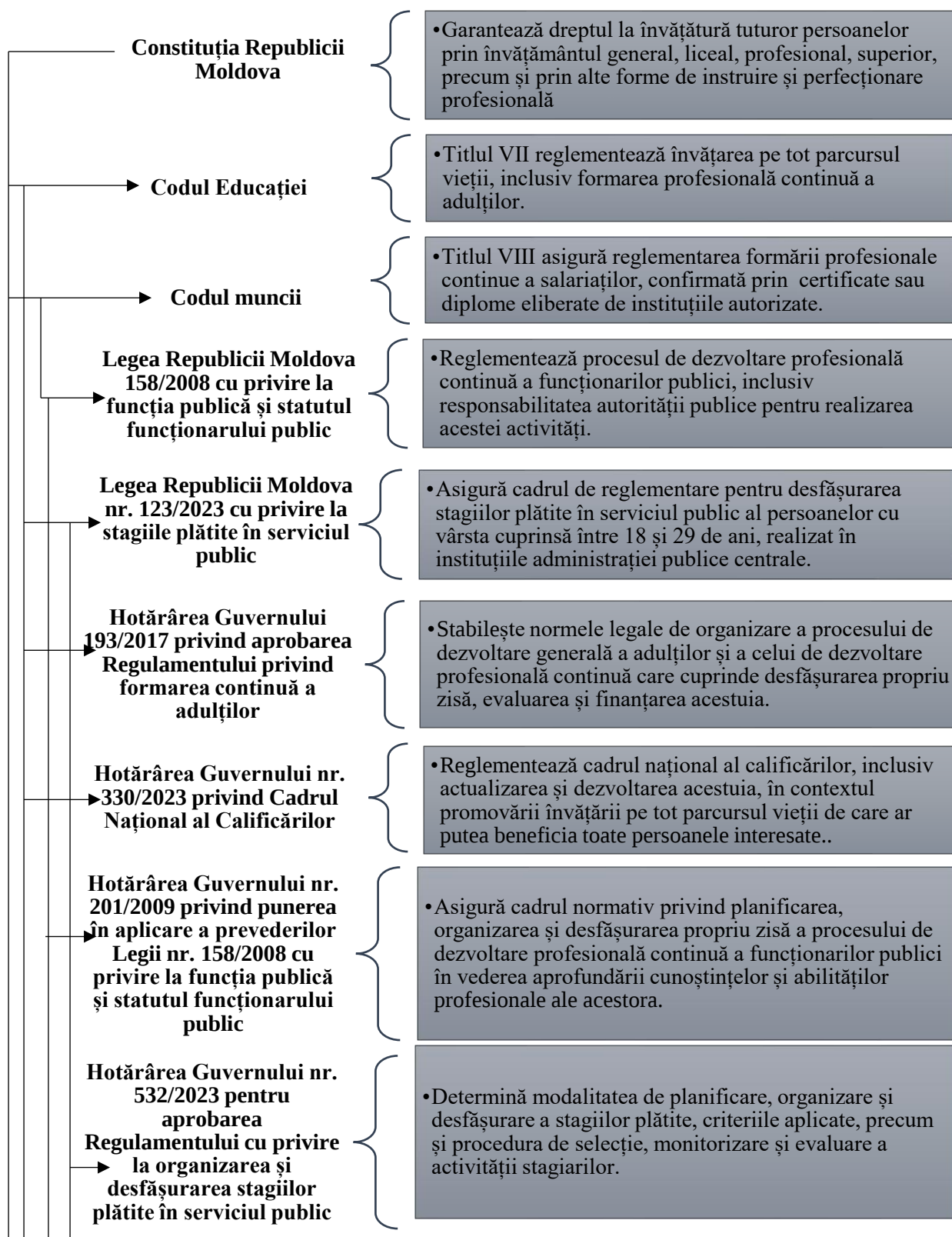


Fig. 2.1. Cadrul legal-normativ privind formarea profesională continuă în Republica Moldova

Sursa: Elaborată de autor pe baza: [233]; [52]; [234]; [127]; [129]; [105]; [106]; [96]; [107].

Constituția RM este garantul care asigură dreptul la învățatură tuturor cetățenilor, pornind de la studiile generale și terminând cu cele de formare profesională continuă. Nici o persoană nu este îngrădită de dreptul de a face studii, indiferent de vârstă, apartenență etnică sau religioasă.

La rândul său, Codul Educației din RM reglementează toate aspectele legate de organizarea și desfășurarea învățământului la toate nivelele, inclusiv învățarea pe tot parcursul vieții care asigură dezvoltarea continuă a RU. De asemenea, Codul Educației evidențiază finalitățile educaționale exprimate printr-un sistem de competențe. Fiecare nivel al studiilor contribuie la dezvoltarea competențelor necesare pentru viață și pentru parcurgerea unui traseu profesional (Figura 2.2.)

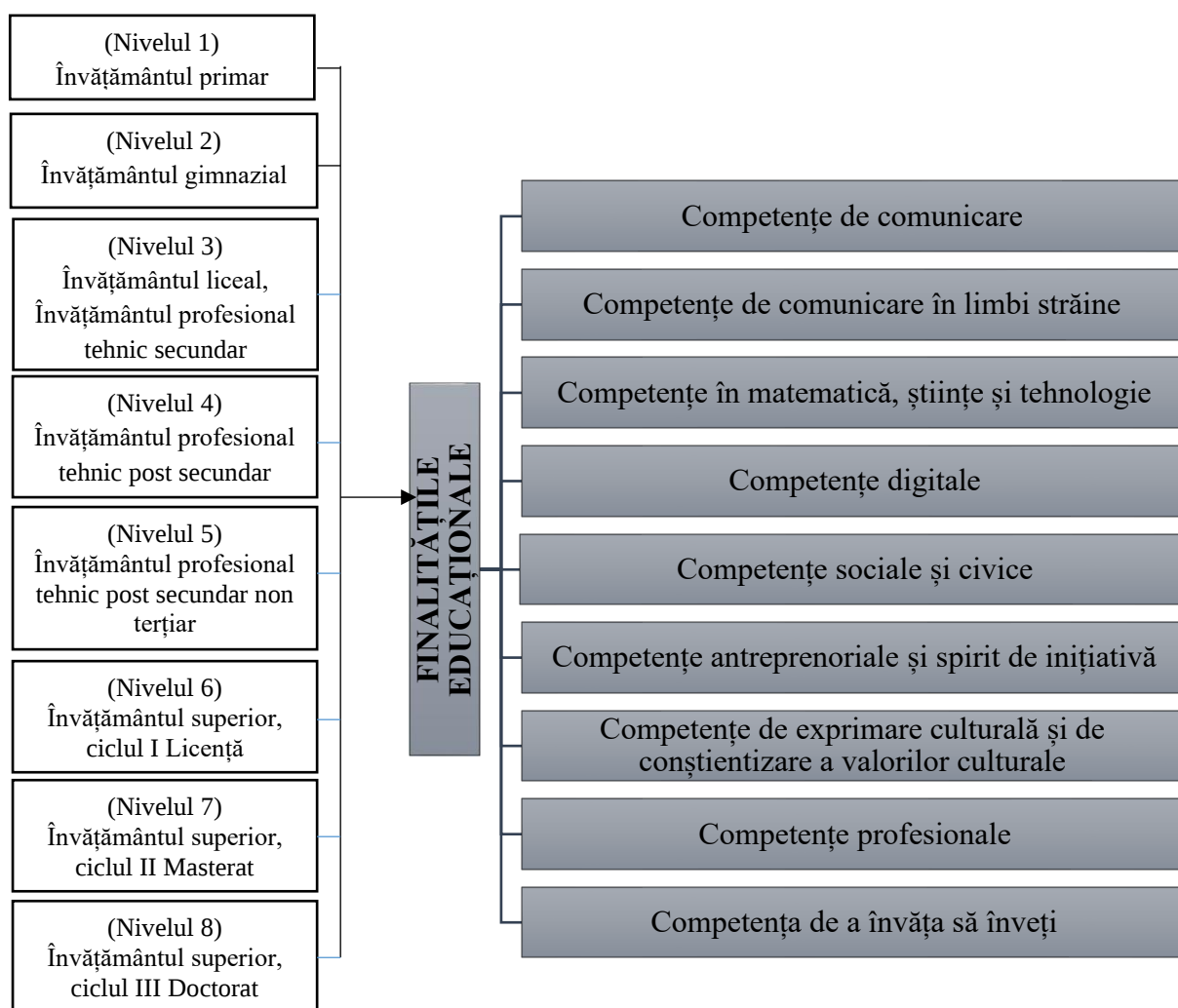


Fig. 2.2. Finalitățile educaționale conform Codului Educației al Republicii Moldova

Sursa: Elaborată de autor pe baza [52].

Așa cum rezultă din Figura 2.2, finalitățile sistemului educațional din RM constau din opt categorii de competențe care contribuie la formarea și dezvoltarea unei persoane în parcursul său profesional. Fiecare nivel de studii își are contribuția sa la dezvoltarea competențelor evidențiate

în figura de mai sus. Începând cu nivelul 3 de studii, orice persoană poate însuși anumite competențe profesionale, în funcție de traiectoria aleasă. În cazul angajaților din instituțiile administrației publice, dezvoltarea competențelor profesionale începe cu nivelul 5 de studii și poate continua până la nivelul 8 de studii, așa cum este arătat în Figura 2.2.

Potrivit Codului Educației, „învățarea pe tot parcursul vieții include activitățile de învățare realizate de o persoană pe parcursul vieții, în scopul formării sau dezvoltării competențelor” [52]. Introducerea în Codul Educației a unui compartiment separat dedicat învățării pe parcursul întregii vieți reprezintă o necesitate a evoluțiilor actuale în care cunoștințele și abilitățile sunt la mare căutare, precum și din considerentul alinierii sistemului educațional autohton la cel al UE, din perspectiva aderării RM la această comunitate.

Codul Muncii al RM evidențiază dreptul fiecărui salariat la formare profesională continuă care reprezintă „un proces de instruire în cadrul căruia salariatul își completează cunoștințele profesionale, având deja o calificare sau o profesie” [234]. De asemenea, legea în cauză arată drepturile și obligațiile angajatorilor și a salariaților în materie de formare profesională continuă. Astfel, angajatorii sunt obligați să susțină activitățile de formare profesională continuă, elaborând, în fiecare an, planuri de instruire la nivel organizațional. Legislația mai prevede că fiecare angajator trebuie să aloce cel puțin 2% din fondul de salarizare pentru instruirea profesională a angajaților. Pe de altă parte, salariatul beneficiază de dreptul la instruire profesională și care este materializată prin încheierea unui contract de formare profesională, constituind un supliment al contractului individual de muncă ce reglementează raporturile dintre salariat și angajator atât pe durata desfășurării programului de formare profesională, cât și în perioada ulterioară finalizării studiilor.

Formarea profesională a adulților, ca parte componentă a DRU, reprezintă un deziderat și o necesitate pentru actualizarea și perfecționarea competențelor generale și profesionale ce contribuie la îmbogățirea capitalului intelectual al fiecărui individ, pe de o parte, și la sporirea gradului de realizare a sarcinilor de muncă, pe de altă parte. Formarea continuă a adulților, așa cum este arătată în Figura 2.1, este reglementată prin Hotărârea Guvernului RM nr. 193/2017 cu modificările ulterioare. Principiile, obiectivele și funcțiile formării profesionale continue a adulților, în contextul învățării pe parcursul întregii vieți, sunt prezentate în Anexa nr. 4 și reprezintă elemente constitutive ale formării profesionale continue a adulților, conducând, astfel, la dezvoltarea competențelor resurselor umane. Spre deosebire de categoriile de competențe prevăzute în Codul Educației, prin formarea profesională continuă a adulților se urmărește dezvoltarea următoarelor categorii de competențe (Tabelul 2.1). Prin formarea profesională

continuă se urmărește atât dezvoltarea competențelor actuale pe care le deține o persoană, cât și dobândirea de noi competențe profesionale.

Tabelul 2.1. Categoriile de competențe dezvoltate prin formarea profesională continuă a adulților

Denumirea competenței	Descrierea competenței
Competențe civice	Oferă unui individ posibilitatea implicării active în viața civilă și asumării unei participări democratice active.
Competențe funcționale	Reprezintă capacitatea individului de a utiliza cunoștințele și abilitățile pentru a acționa într-un anumit domeniu de activitate.
Competențe personale	Asigură individului capacitatea adoptării unui comportament într-o situație particulară.
Competențe profesionale	Transpunerea în diverse medii de muncă a cunoștințelor și abilităților pentru realizarea sarcinilor aferente unui loc de muncă.
Competențe sociale	Arată capacitatea persoanei de a comunica în diverse medii, de a fi înțeles și de a negocia abil pentru a crea încredere.

Sursa: Elaborat de autor pe baza: [105].

Un actor important în procesul de învățare pe parcursul întregii vieți îl reprezintă prestatorul serviciilor de formare profesională continuă care, prin calitatea programelor oferite, contribuie la dezvoltarea competențelor prezentate în tabelul de mai sus. Potrivit Hotărârii Guvernului RM nr. 193/2017, în calitate de prestatori ai programelor de formare profesională pot fi „persoane juridice de drept public sau privat care pot presta servicii de formare continuă, respectând standardele de pregătire profesională și legislația în vigoare” [105]. Astfel, prestatori ai serviciilor de formare profesională continuă pot fi atât instituțiile de învățământ, cât și diferite asociații profesionale sau organizații din diferite domenii, având formarea profesională continuă ca o activitate suplimentară. Prestatorii serviciilor de formare profesională continuă își pot desfășura activitatea sub diferite modalități (Figura 2.3).

Formarea profesională continuă se poate realiza și prin recalificarea beneficiarilor, prin luarea în considerație a Cadrului Național al Calificărilor (CNC), iar studiile finalizează cu eliberarea actului de studii care certifică cunoștințele și abilitățile profesionale dobândite. Potrivit Hotărârii Guvernului RM nr. 330/2023, CNC reprezintă „un sistem comprehensiv al calificărilor naționale, dezvoltat în baza principiilor Cadrului European al Calificărilor (EQF)” [106]. De asemenea, CNC are ca obiectiv facilitarea învățării pe parcursul întregii vieți și compararea calificărilor la nivel național cu cele la nivel internațional în vederea asigurării unei sincronizări între acestea pentru a spori șansele angajabilității tuturor persoanelor.



Fig. 2.3. **Modalitățile de organizare a formării profesionale continue**

Sursa: Elaborată de autor pe baza [105].

Indiferent de modalitățile folosite în procesul de formare profesională continuă, programele respective trebuie să contribuie la dezvoltarea competențelor profesionale generale și specifice, reflectate în standardele de calificare elaborate și în cele ocupaționale.

Modalitățile de formare profesională continuă prezentate în Figura 2.3, cu excepția uceniciei, pot fi aplicate pe larg în procesul de instruire a personalului din instituțiile publice.

DRU în instituțiile publice din RM este reglementată prin Legea nr. 158/2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public și prin hotărârea Guvernului RM nr. 201/2009. Potrivit legii respective, orice funcționar public are dreptul și, în același timp, este responsabil pentru participarea sistematică în procesul de perfecționare profesională având ca scop îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților profesionale. La rândul său, autoritatea publică își asumă angajamentul pentru oferirea unui proces continuu de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, prin planificarea periodică a activităților de instruire și dezvoltare profesională. Potrivit Hotărârii Guvernului nr. 201/2009, procesul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici se realizează pornind de la dreptul acestora la instruire profesională și caracterul obligatoriu.

De asemenea, procesul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici trebuie să ia în considerație necesitățile de instruire pe care le identifică autoritatea publică. În acest sens, se evidențiază caracterul descentralizator al dezvoltării funcționarilor publici în care fiecare autoritate publică poate să-și planifice și să monitorizeze activitățile de instruire. Caracterul descentralizator al dezvoltării profesionale determină liberalizarea serviciilor de instruire profesională în care fiecare prestator de servicii educaționale poate participa la procesul de achiziție a serviciilor de formare profesională.

Sistemul de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici în RM este unul complex și cuprinde mai multe aspecte ce țin de locul instruirii, formele de instruire și instituțiile implicate (Anexa 5).

Potrivit Anexei 5, responsabilitatea pentru dezvoltarea profesională a funcționarilor publici revine Cancelariei de Stat, autorității publice de la nivel central sau local și, nu în ultimul rând, funcționarului public. Responsabilitatea Cancelariei de Stat constă în elaborarea planului anual de instruire externă care cuprinde comanda de stat și programele de instruire oferite de partenerii de dezvoltare. Fiecare autoritate publică identifică anual nevoile de instruire profesională pornind de la obiectivele acesteia și rezultatele evaluării performanțelor funcționarilor publici. În funcție de aceasta, se stabilește planul anual de dezvoltare profesională la nivelul autorității publice care, ulterior, este integrat în planul integrat al Cancelariei de Stat și este aprobat prin hotărâre de guvern. Comanda de Stat pentru dezvoltarea profesională a funcționarilor publici era realizată în cadrul Academiei de Administrare Publică. Urmare a absorbției acesteia de către Universitatea de Stat din Moldova, programele de dezvoltare profesională a funcționarilor publici prin comanda de stat au loc în cadrul acestei instituții și anume în Institutul de Administrație Publică.

Așa cum rezultă din Anexa 5, în procesul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici sunt aplicate o multitudine de metode de instruire. Alegerea metodelor de instruire depinde de obiectivul urmărit și persoanele care participă la instruire. Luând în considerație spectrul activităților pe care le desfășoară funcționarii publici, instruirea informală este foarte frecventă și se realizează prin ateliere de lucru, seminare, mese rotunde etc. care nu de fiecare dată finalizează cu eliberarea unui certificat care atestă cunoștințele acumulate.

Trebuie remarcat faptul că, potrivit legislației în vigoare, fiecare autoritate publică este obligată să ofere funcționarului public:

- 40 de ore de instruire inițială, în cazul funcționarilor publici care își încep cariera în serviciul public;
- 40 de ore de dezvoltare a competențelor manageriale, în cazul funcționarilor publici de conducere de nivel superior și a celor de conducere;
- 40 de ore de dezvoltare profesională, anual, ce se poate realiza atât prin instruire internă, cât și externă [96].

Evaluarea activității de instruire profesională reprezintă un alt aspect al procesului de dezvoltare și este realizată de diferite părți interesate și anume: beneficiarii programelor de instruire, participanții programelor de formare profesională, conducerea autorității publice de la nivel central și local, Cancelaria de stat etc. Rezultatele evaluării programelor de dezvoltare

profesională contribuie la ajustarea viitoarelor planuri de instruire și al conținutului programelor de formare profesională.

În vederea dezvoltării unei cariere profesionale în administrația publică, a fost aprobată Legea nr. 123/2023 privind stagiile plătite în serviciul public, precum și Hotărârea Guvernului nr. 532/2023 pentru punerea în aplicare a legii susmenționate. Legea în cauză are ca obiectiv încurajarea persoanelor tinere pentru a-și desfășura activitatea în administrația publică, pornind de la deficitul de RU care se înregistrează în prezent în acest domeniu. Durata stagiului în serviciul public se desfășoară pe o perioadă de 6 luni, cu un maximum de 720 de ore [129]. Procesul de recrutare și selecție a stagiilor are loc de 2 ori pe ani și vizează persoanele cu vârsta cuprinsă între 18 și 29 ani. Stagiul este realizat în baza unui contract în care sunt arătate drepturile și obligațiile stagiului și a autorității gazdă.

Luând în considerare că această formă de DRU este în fază incipientă, nu putem face o evaluare statistică pentru a determina care este numărul stagiilor în autoritățile publice, rezultată cu o angajare ulterioară a acestora. Este o inițiativă binevenită prin faptul că contribuie la aprofundarea cunoștințelor și abilităților profesionale în care persoana respectivă poate să se integreze mult mai rapid în serviciul public, creând valoare adăugată mai mare pentru autoritatea publică.

Din perspectiva aderării la UE, RM va trebui să se racordeze la „standardele” comunității europene în ceea ce privește învățarea pe parcursul întregii vieți și dezvoltarea profesională continuă.

Pilonul european al drepturilor sociale prevede că toate persoanele au dreptul la educație, formare și învățare de calitate și incluzive pe tot parcursul vieții, cu scopul menținerii și dobândirii competențelor care să le permită participarea deplină în societate și la tranzițiile de succes pe piața muncii. Încurajarea dezvoltării competențelor este unul dintre obiectivele UE pentru un spațiu european al educației care ar putea „să exploateze întregul potențial al educației și culturii ca motor pentru locuri de muncă, echitate socială, cetățenie activă, precum și mijloace de a experimenta identitatea în toată diversitatea ei” [222].

În anul 2006, Parlamentul European și Consiliul UE au adoptat o Recomandare privind competențele cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții. În recomandarea respectivă, statelor membre li s-a cerut să dezvolte furnizarea de competențe-cheie pentru toți, ca parte a strategiilor de învățare pe tot parcursul vieții. În economia bazată pe cunoaștere, memorarea faptelor și a procedurilor este soluția, dar nu suficientă pentru progres și succes. Recomandarea Consiliului European susține că unele abilități cum ar fi: rezolvarea problemelor, gândirea critică, capacitatea

de cooperare, creativitatea, gândirea computațională, autoadministrarea sunt mai esențiale ca niciodată în societatea noastră în schimbare rapidă [222].

Ținta 4.7 din Obiectivele de Dezvoltare Durabilă subliniază necesitatea „asigurării că toți cursanții dobândesc cunoștințele și abilitățile necesare pentru promovarea dezvoltării durabile” [224]. Aceasta se poate realiza prin programe orientate spre: educație pentru dezvoltare durabilă și stiluri de viață durabile; drepturile omului; egalitatea de gen; promovarea unei culturi a păcii și non-violenței; cetățenia globală; aprecierea diversității culturale și a contribuției culturii la dezvoltare durabilă.

În cea mai mare parte, abilități susmenționate pot fi dezvoltate prin programe de formare profesională continuă și care sunt oportune în special pentru angajații din administrația publică care participă nemijlocit la elaborarea politicilor și strategiilor naționale. Dobândirea cunoștințelor și abilităților în acest domeniu din partea funcționarilor publici ar putea conduce la creșterea calității documentelor elaborate în acest scop.

Ținând cont de cele evidențiate mai sus, precum și de tendințele care se manifestă în societatea actuală, Recomandarea Consiliului Europei din anul 2018 privind competențele cheie ale învățării pe tot parcursul vieții față de statele membre prevede:

- susținerea dreptului la educație, formare și învățare de calitate și incluzive pe tot parcursul vieții, oferind tuturor oportunitatea dezvoltării competențelor-cheie;
- facilitarea dobândirii competențelor cheie prin utilizarea bunelor practici în vederea dezvoltării acestora prin învățarea pe tot parcursul vieții;
- dezvoltarea, prin programe de formare pe tot parcursul vieții, a cunoștințelor și abilităților legate de schimbările climatice și utilizarea resurselor naturale într-un mod durabil [223].

Preocupările majore față de problemele de mediu și schimbările climatice a determinat Consiliul Europei să adopte, în anul 2022, o nouă Recomandare privind învățarea pentru dezvoltarea durabilă a mediului. Includerea sustenabilității mediului în toate politicile, programele și procesele de educație și formare este vitală pentru a construi abilitățile și competențele necesare pentru tranziția ecologică. În acest context, Agenda Europeană pentru Competențe și-a arătat disponibilitatea pentru dezvoltarea unui set de competențe de bază, ecologice pentru piața muncii, integrând considerațiile de mediu și climatice la toate nivelele de învățare, inclusiv prin programele de formare profesională continuă.

De asemenea, Consiliul Europei a constatat necesitatea învățării pentru dezvoltarea durabilă a mediului drept prioritate în politicile și programele de educație și formare, în vederea asigurării tranziției ecologice într-un ritm mai rapid. În vederea realizării acestui obiectiv, este necesar de a

face investiții în echipamente, resurse și infrastructuri ecologice și durabile pentru învățare, socializare și recreere, asigurând medii de învățare sănătoase și reziliente.

Noile direcții de dezvoltare a competențelor înaintate de Consiliul Europei vor determina RM să inițieze politici și programe de învățare axate pe dezvoltarea durabilă și schimbările climatice. Or, funcționarii publici, angajații administrațiilor centrale sunt actorii principali care trebuie să promoveze astfel de inițiative care să permită o apropiere mai mare de standardele UE.

Aspectul metodologic al dezvoltării profesionale continue a salariaților în Republica Moldova este reflectat în Ancheta Formării Profesionale în Întreprinderi (FORPRO), elaborată pe baza Regulamentului Consiliului și Parlamentului European nr. 1552/2005 privind formarea profesională în întreprinderi. Potrivit FORPRO, „formarea profesională reprezintă un ansamblu de activități de pregătire profesională pe care întreprinderile le organizează și finanțează, total sau parțial, pentru angajații lor” [227]. Formarea Profesională Continuă (FPC) este oferită tuturor salariaților și este realizată sub formă de cursuri (interne sau externe) precum și prin alte forme de formare. Cursurile FPC sunt organizate de întreprinderi, al căror beneficiari sunt un grup de salariați, desfășurarea cărora are loc în afara locului de muncă, fie în cadrul organizației sau în afara acesteia.

În categoria altor forme de FPC se cuprinde orice tip de pregătire profesională care are loc la locul de muncă sau în afara acestuia ce se materializează prin: perioade planificate de pregătire ghidată, instruire sau experiență practică la locul de muncă; pregătire planificată prin rotația personalului la locuri de muncă diferite, prin schimb de experiență, detașare temporară pentru specializare; autoinstruire, inclusiv prin mijloace electronice de învățare; participare la cercuri de pregătire/îmbunătățire a cunoștințelor; instruire la conferințe, prelegeri, seminare, târguri etc. [227].

Durata formării profesionale cuprinde timpul total consumat de participanți atât în cadrul cursurilor de instruire, cât și în celelalte forme de pregătire, pe durata anului calendaristic, indiferent de numărul de participări.

Un alt element al metodologiei FPC îl reprezintă costurile formării profesionale care se împart în următoarele categorii:

- plăți efectuate către furnizorii cursurilor de FPC ;
- plăți efectuate pentru participanți la FPC pentru transport, diurnă și cazare;
- salariile instructorilor interni și a personalului propriu al centrului de pregătire, precum și a altor persoane implicate exclusiv sau parțial în conducerea și susținerea cursurilor de FPC;

- cheltuieli pentru spațiul de pregătire (sălile de curs), echipamente și materialele, inclusiv consumabile folosite pentru cursurile de FPC;
- contribuții la acorduri de finanțare colectivă (ex: taxe, cotizații, contribuții, subscripții pentru cursurile de FPC) către diferite fonduri (naționale, regionale etc.) ;
- alte surse pentru FPC – încasări de la diverse fonduri colective, sponsorizări etc. [227].

În vederea evaluării activității FPC, sunt calculați mai mulți indicatori ce permit crearea unei viziuni de ansamblu asupra acestui domeniu de activitate (Tabelul 2. 2).

Tabelul 2.2. Indicatorii ce caracterizează FPC

Indicatorul	Conținutul	Formula de calcul
Ponderea organizațiilor care au furnizat FPC	Raportul dintre numărul de organizații ce au oferit FPC la numărul total de organizații.	$FPC_{tot} = \frac{O_{fpc}}{O_{tot}} \times 100$
Ponderea organizațiilor care au oferit cursuri de FPC	Raportul dintre numărul de organizații ce au oferit cursuri de FPC la numărul total de organizații.	$FPC_{curs} = \frac{O_{cursc}}{O_{tot}} \times 100$
Ponderea organizațiilor care au oferit alte forme de FPC	Raportul dintre numărul organizațiilor care au oferit alte forme de FPC la numărul total de organizații.	$FPC_{alte} = \frac{O_{alte}}{O_{tot}} \times 100$
Rata globală de participare la FPC	Ponderea participanților la toate tipurile de FPC în totalul angajaților.	$R_{g.p_fpc} = \left(\frac{N_{p_fpc}}{N_{tot.org.}} \right) \times 100$
Rata globală de participare la cursurile de FPC	Ponderea participanților la cursuri de FPC în totalul angajaților.	$R_{g.p_cfpc} = \left(\frac{N_{p_cfpc}}{N_{tot.org.}} \right) \times 100$
Costul total al FPC	Totalitatea cheltuielilor aferente FPC reflectate mai sus.	
Costul mediu al FPC	Raportul dintre costul total al FPC și numărul de participanți la FPC.	$C_{med\ FPC} = \frac{C_{FPC}}{N_{part.}}$
Costul mediu orar al cursurilor de FPC	Raportul dintre costul total al cursurilor de FPC și numărul total ore om al cursurilor de instruire.	$C_{med\ FPC} = \frac{C_{FPC}}{T_{FPC}}$
Durata medie a cursurilor de FPC	Reprezintă raportul dintre numărul total ore al cursurilor de instruire și numărul de participanți la cursuri de FPC.	$T_{med} = \frac{T_{tot.}}{N_{part.}}$

Sursa: Elaborat de autor pe baza [228].

Indicatorii prezentați în tabelul de mai sus vor fi utilizați în paragraful următor când vom analiza FPC la nivel național, pe domenii de activitate, inclusiv în administrația publică și în alte domenii aferente sectorului public. Aceasta ne va permite să identificăm în ce măsură organizațiile autohtone acordă suficientă atenție activității de FPC, inclusiv resursele financiare alocate în acest scop. De asemenea, analiza în dinamică a indicatorilor susmenționați permit identificarea unor tendințe în materie de FPC la nivelul economiei naționale sau sectorial care arată anumite probleme și cum acestea ar putea fi înlăturate sau diminuate.

Totodată, în procesul de analiză a dezvoltării resurselor umane în Republica Moldova am cuprins, în majoritatea cazurilor perioada 2015-2022, fără a reflecta informația pentru fiecare an, ci la interval de 2 sau 3 ani. Scopul cercetării noastre constă în analiza evoluției indicatorilor prezentați mai sus și anumite tendințe de manifestare a acestora. În cazul comparației unor indicatori cu cei din UE, ultimul an de referință a fost cel din 2020, întrucât statistica UE prezintă informații cu privire la DRU o dată la 5 ani.

2.2. Analiza activității de dezvoltare a resurselor umane la nivelul economiei naționale

Potrivit primului capitol, DRU reprezintă activitatea de suport pentru orice organizație în vederea atingerii obiectivelor, fixate în valori cuantificabile. Managementul superior al organizațiilor conștientizează tot mai mult impactul pe care îl are activitatea de FPC asupra activității viitoare a organizației. Așa cum a fost reflectat în paragraful 2.1, în RM există cadrul legal și normativ ce permite desfășurarea activității de DRU. Dacă în organizațiile din sectorul privat, acestea au mai multă libertate de acțiune cu referire la DRU, cele din sectorul public trebuie să ia în considerație un set de reglementări, dar care nu limitează accesul la formarea profesională continuă a angajaților.

Capacitatea financiară a organizațiilor reprezintă principalul factor care determină managementul superior să aloce mai multe sau mai puține resurse financiare, iar în funcție de aceasta depinde numărul participanților la programele de FPC, precum și durata acestora. Datele statistice demonstrează că anume capacitatea financiară a organizațiilor influențează numărul participanților în programe de FPC. În perioada 2015-2022, evoluția numărului participanților la FPC la nivelul economiei naționale a fost crescătoare, cu excepția anului 2020, cauzat de pandemia Covid-19 (Figura 2.4).

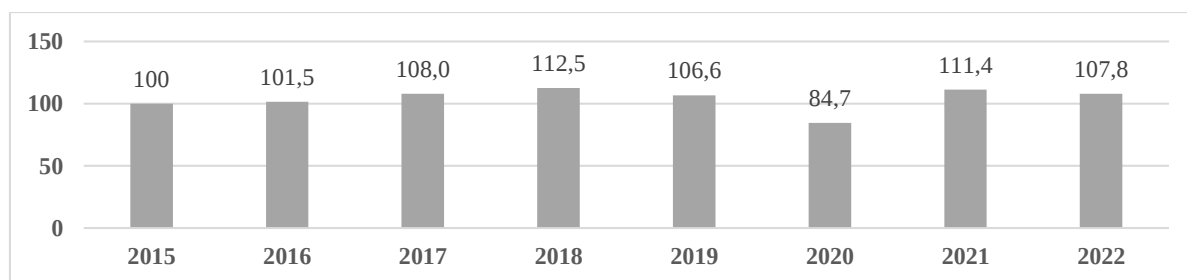


Fig. 2.4. Evoluția participanților la FPC în perioada 2015-2022, %

Sursa: Elaborată de autor pe baza [226].

Anul 2015 a fost luat ca an de bază în care numărul participanților la FPC a fost de 100%. În perioada 2015-2018 s-a înregistrat o creștere constantă a participanților la FPC, după care au existat fluctuații evidente în perioada 2019-2022. Cea mai mare descreștere a fost înregistrată în anul 2020 când au fost impuse mai multe restricții de mobilitate tuturor persoanelor, dar și lipsa

echipamentului și a competențelor necesare pentru desfășurarea instruirii la distanță. În anul 2020, doar 84,7% au beneficiat de FPC în comparație cu numărul beneficiarilor instruirii profesionale din anul 2015. Un număr mai mare al participanților la FPC în anul 2021 poate fi explicat prin faptul că o bună parte din participanți au compensat anul 2020 prin programe de FPC care au fost decalate. Totodată, trebuie remarcat faptul că nu toate organizațiile oferă FPC propriilor angajați. În cazul unora, principalul motiv este lipsa resurselor financiare, în timp ce unii angajatori încă nu conștientizează importanța acestora pentru realizarea obiectivelor organizaționale. Analizând ponderea organizațiilor care oferă FPC pe domenii de activitate, constatăm că aceasta diferă de la un domeniu la altul (Tabelul 2.3).

Tabelul 2.3. Ponderea organizațiilor care oferă FPC, %

	Anii											
	2015			2018			2020			2022		
	Total	Cursuri	Alte forme	Total	Cursuri	Alte forme	Total	Cursuri	Alte forme	Total	Cursuri	Alte forme
Domenii de activitate												
Total	38.4	35.1	7.3	35.1	35.1	7.3	36.8	33.8	7.0	41.9	37.4	9.6
Agricultură, silvicultură și pescuit	15.8	13.8	3.2	12.5	12.5	2.0	15.4	14.4	1.7	20.6	18.3	3.6
Industrie	36.4	33.7	5.5	37.7	37.7	6.6	39.8	37.3	6.4	41.6	36.7	9.1
Construcții	42.7	40.1	4.5	38.7	38.7	3.0	48.4	45.5	5.6	47.3	40.2	11.1
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	34.4	31.5	5.0	29.6	29.6	3.7	32.7	30.4	4.7	43.3	35.5	11.3
Transport și depozitare	24.9	23.5	2.9	30.3	30.3	3.0	26.8	24.6	3.1	23.9	20.7	6.0
Activități de cazare și alimentație publică	19.5	18.0	2.0	18.0	18.0	3.6	14.6	12.5	3.4	19.2	14.9	6.4
Informații și comunicații	31.8	29.1	6.1	31.5	31.5	9.1	31.4	28.5	8.4	35.0	29.9	16.1
Activități financiare și de asigurări	40.4	39.3	10.1	53.8	53.8	19.2	59.8	56.1	23.2	48.9	43.5	22.8
Tranzacții imobiliare	30.0	27.7	3.8	25.2	25.2	3.4	27.5	25.1	5.8	26.7	20.0	7.8
Activități profesionale, științifice și tehnice	49.2	47.5	7.0	44.7	44.7	8.6	39.0	37.3	6.8	43.1	38.9	9.0
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	39.5	35.5	8.9	34.7	34.7	4.8	38.1	34.2	5.8	32.3	27.3	6.8
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	37.3	31.0	12.7	29.1	29.1	12.2	40.1	35.6	10.3	60.0	55.9	15.6
Învățământ	60.8	57.9	10.3	60.6	60.6	11.9	57.6	53.5	11.7	71.1	67.4	10.9
Sănătate și asistență socială	69.3	67.7	9.4	66.6	66.6	8.9	63.2	61.4	7.5	62.1	59.4	11.2
Artă, activități de recreere și de agrement	12.2	7.3	5.2	8.3	8.3	5.7	9.9	6.3	4.0	16.2	13.6	3.3
Alte activități de servicii	30.1	27.9	4.4	31.7	31.7	6.9	33.8	28.6	7.5	38.8	30.2	15.5

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Din Tabelul 2.3 constatăm că, la nivelul economiei naționale, ponderea organizațiilor care au furnizat programe de FPC a variat între 38,4% și 41,9%, în anii 2015 – 2022. Cu toate că, până

În anul 2020, ponderea organizațiilor furnizoare de FPC a fost în descreștere la nivelul economiei naționale, în anul 2022, ponderea acestora a crescut cu peste 5 p.p. comparativ cu anul 2020, ajungând la 41,9%. Analizând informația pe domenii de activitate, observăm că organizațiile din sectorul public au cea mai mare frecvență în furnizarea programelor de FPC care depășea cu aproximativ 20 % nivelul economiei naționale, în anul 2022. Saltul cel mai evident îl constatăm în cazul *Administrației publice, apărării și al asigurărilor sociale obligatorii*. Cota parte a organizațiilor din acest domeniu care oferă FPC a crescut de la 37,3%, în anul 2017, până la 60,0%, în anul 2022, înregistrându-se o creștere de 22,3%. *Învățământul, sănătatea și asistența socială* sunt domeniile de activitate din sectorul public care au oferit programe de FPC într-o pondere mare, în perioada analizată. Dacă ponderea organizațiilor din *Învățământ* a crescut, în perioada 2015-2022, atunci a celor din *Sănătate și asistență socială* s-a redus în mod constant, în anul 2022 fiind de 62,1%, chiar mai mică față de anul 2020 când a fost an pandemic în care activitățile de instruire au fost restricționate.

Referindu-ne la sectorul privat, constatăm doar unele domenii de activitate în care ponderea organizațiilor care oferă programe de FPC este mai mare față de cea de la nivelul economiei naționale. Acestea sunt organizațiile din *Activitățile financiare și asigurări* și cele din *Construcții*. Organizațiile din domeniul *Hotelurilor și restaurantelor*, precum și cele din *Agricultură* sunt mai puțin predispuse pentru oferirea programelor de FPC propriilor angajați. Ponderea acestora este de peste 2 ori mai mică decât cea înregistrată la nivelul economiei naționale.

Cursurile de formare profesională este forma utilizată cel mai mult de organizațiile autohtone în procesul instruirii angajaților. Organizațiile din *Învățământ* și cele din *Sănătate și asistență socială* sunt orientate mai mult spre cursurile de formare profesională. Aceasta este determinată și de obligativitatea salariaților pentru participarea la astfel de cursuri, cu scopul creșterii valorii lor profesionale. În cazul organizațiilor din sectorul privat, cursurile de formare profesională sunt aplicate mai mult în organizațiile din următoarele domenii: *Activități financiare și asigurări; Construcții; Comerț și Industrie*.

În cazul altor forme de formare profesională continuă, cel mai mult sunt folosite de organizațiile din domeniul financiar și asigurări. Potrivit BNS, în alte forme de FPC se includ: perioade planificate de pregătire ghidată, instruire sau experiență practică la locul de muncă; pregătirea planificată prin rotația personalului la locuri de muncă diferite; autoinstruire, inclusiv prin mijloace electronice de instruire; participare la cercuri de îmbunătățire a cunoștințelor; instruirea la conferințe, prelegeri, seminare și târguri [226]. În anul 2022, ponderea acestora a fost de 22,8%, urmată de organizațiile din: *Informații și comunicații* (16,1%), *Administrație publică, apărare și asigurări sociale obligatorii* (15,6%), *Sănătate și asistență socială* (11,2%).

Organizațiile care furnizează programe de FPC reprezintă un tablou general privind gradul de implicare a acestora în instruirea propriilor angajați, însă nu reflectă nivelul de participare a acestora în diferite programe de FPC atât cu caracter formal, cât și informal. De aceea, în continuare vom analiza evoluția numărului participanților în programe de FPC (Tabelul 2.4).

Tabelul 2.4. Evoluția numărului salariaților participanți la FPC pe domenii de activitate în perioada 2015-2022

Domenii de activitate	2015			2018			2022		
	Număr, persoane	Pondereea participanților la cursuri de FPC, %	Pondereea participanților la alte forme de FPC, %	Număr, persoane	Pondereea participanților la cursuri de FPC, %	Pondereea participanților la alte forme de FPC, %	Număr, persoane	Pondereea participanților la cursuri de FPC, %	Pondereea participanților la alte forme de FPC, %
Total	92236	85.3	18.0	113856	79.3	26.9	123441	72.1	36.5
Agricultură, silvicultură și pescuit	1480	92.5	8.0	1547	92.3	7.8	1980	85.1	15.1
Industrie	17771	87.7	13.2	21263	85.6	18.2	19728	84.3	18.2
Construcții	1456	84.8	15.9	1593	96.1	4.3	2473	74.7	27.1
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	5817	88.7	19.4	11051	85.5	19.8	14434	50.5	58.0
Transport și depozitare	7054	93.4	7.0	5923	52.3	49.6	4414	69.6	32.9
Activități de cazare și alimentație publică	604	90.7	9.6	767	63.6	36.4	882	45.9	54.6
Informații și comunicații	6422	88.7	11.4	9215	64.3	52.8	10060	52.3	72.2
Activități financiare și de asigurări	6292	79.4	21.3	7194	82.7	32.3	9008	63.3	38.5
Tranzacții imobiliare	368	91.3	8.7	485	75.9	32.0	540	73.1	50.0
Activități profesionale, științifice și tehnice	1430	92.2	17.8	1760	84.7	18.6	1337	87.3	15.6
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	1756	86.8	13.3	2270	83.3	17.1	762	74.5	26.4
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	15719	83.9	28.1	18576	83.9	24.8	22912	82.6	36.6
Învățământ	12370	75.6	25.4	15204	84.1	21.1	15850	78.5	24.3
Sănătate și asistență socială	12181	90.9	10.4	15450	72.5	30.1	17115	73.5	32.1
Artă, activități de recreere și de agrement	441	71.4	28.6	828	46.1	54.6	791	54.0	48.0
Alte activități de servicii	1074	40.3	60.0	728	73.5	27.3	1156	48.7	53.6

Notă. Pondereea angajaților care au participat la cursuri de FPC și a celor care au beneficiat de alte forme de FPC decât cursurile cumulate depășește 100% în majoritatea cazurilor. Aceasta se explică prin faptul că un angajat, pe parcursul anului, a participat la mai multe forme de FPC.

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Informația prezentată în Tabelul 2.4 demonstrează că numărul angajaților beneficiari de FPC a fost într-o creștere continuă. În perioada analizată, numărul acestora a crescut cu peste 1/3. Situația în cauză ne permite să constatăm că managementul organizațiilor conștientizează tot mai mult semnificația FPC a salariaților la atingerea scopului.

La fel, observăm că participarea la cursurile de FPC are ponderea cea mai mare în comparație cu celelalte forme de formare profesională. Totodată, se observă creșterea participanților la alte forme de FPC decât cursurile de perfecționare. Situația în cauză dovedește că valoarea angajaților poate să sporească și prin alte forme de formare profesională, nu doar prin cursurile de perfecționare. Dacă în organizațiile din sectorul public instruirea salariaților prin alte forme de FPC avea o pondere relativ mare la începutul perioadei de analiză, pornind de la specificul activităților profesionale desfășurate, la sfârșitul perioadei analizate, constatăm o creștere semnificativă a altor forme de FPC în alte domenii de activitate cum ar fi: Informații și comunicații; Comerț; Activități de cazare și alimentație publică și Tranzacții imobiliare.

Numărul angajaților participanți la diferite forme de FPC reprezintă un indicator absolut care ne permite să analizăm evoluția lor. Un indicator important pentru cercetarea noastră este rata globală de participare a angajaților la FPC (Figura 2.5).

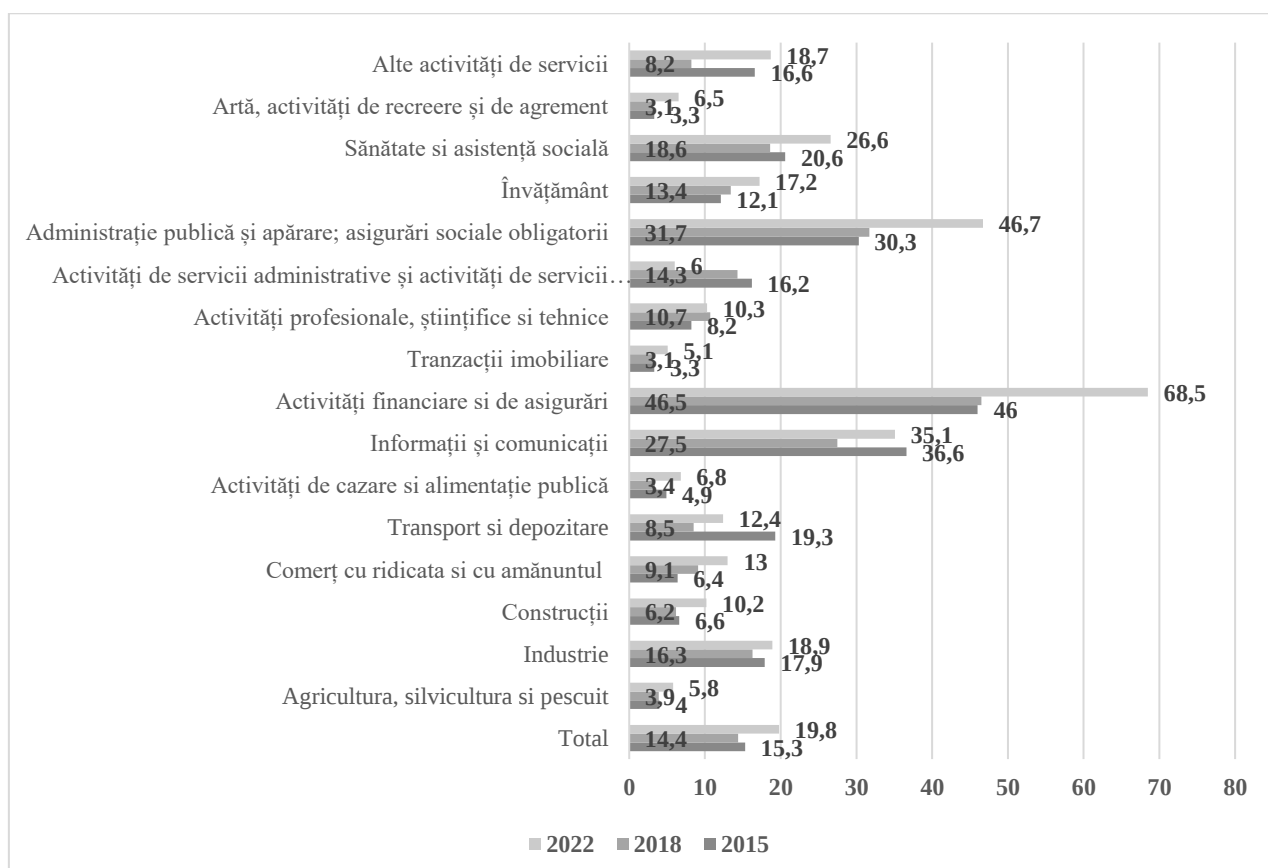


Fig. 2.5. Rata globală de participare a angajaților la FPC, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza [226].

La nivelul economiei naționale, rata globală de participare la FPC a fost sub 20%, fiind în creștere de la 15,3% până la 19,8%, în anul 2022. În cazul organizațiilor din sectorul privat, doar cele din *Activități financiare și asigurări* și *Informații și comunicații* au înregistrat o rată globală mai mare, comparativ cu cea de la nivelul economiei naționale. În unele domenii de activitate, rata globală de participare la FPC este sub 10% (*Agricultură, Construcții, Alimentație publică și cazare* și *Tranzacții imobiliare*).

În cazul organizațiilor din sectorul public, constatăm că cele din *Învățământ* au o rată de participare a angajaților mai mică față de cea înregistrată la nivelul economiei naționale. De asemenea, observăm că rata globală de participare a angajaților din *Administrația publică* la FPC este de aproximativ 2,5 ori mai mare față de cea înregistrată la nivel național.

Tabelul 2.3 și Figura 2.5 descriu nivelul general al implicării organizațiilor din RM în activități de FPC. Rezultatele prezentate anterior cu privire la *Ponderea organizațiilor care oferă FPC* și *Rata globală de participare a angajaților la FPC* sunt 2 indicatori relevanți pe care ne-am propus să-i analizăm în comparație cu statele membre ale UE, comunitate la care RM intenționează să adere în următorii ani. Astfel, în Figura 2.6 sunt prezentați indicatorii susmenționați la nivelul fiecărui stat membru, pentru a vedea unde se poziționează RM. Anul de referință este 2020, deoarece acestea sunt ultimele informații prezentate de EUROSTAT.

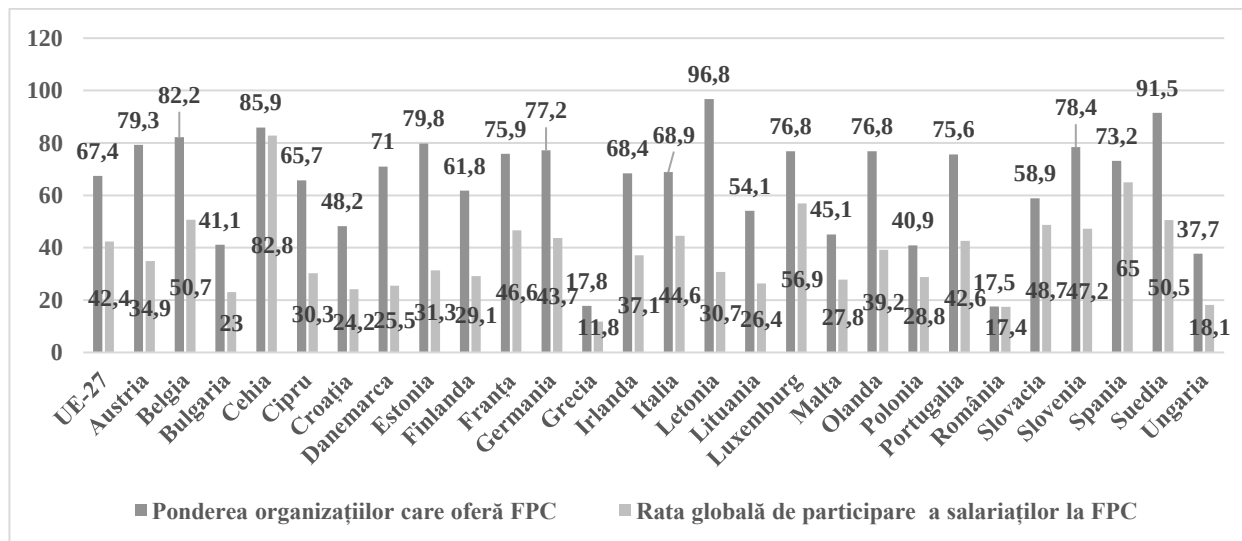


Fig. 2.6. Nivelul de implicare în FPC a statelor membre UE, în anul 2020, %

Sursa: Elaborată de autor pe baza [228].

Din Figura 2.6 observăm că ponderea organizațiilor care oferă FPC la nivelul UE a fost de 67,4% sau 2 din 3 organizații oferă instruire profesională angajaților. Prin comparație, în RM acest indicator a constituit 36,8% (Tabelul 2. 3), fiind aproape de 2 ori mai mic. Analiza comparativă a acestui indicator reflectă că RM depășește doar Grecia și România. Referindu-ne la *Rata globală*

de participare a angajaților la FPC în RM, constatăm că aceasta a fost de 17,1%, în anul 2020 (Anexa 6). În comparație cu cea înregistrată la nivelul UE (42,4%), observăm că este de aproape de 2,5 ori mai mică. În cazul acestui indicator, RM depășește doar Grecia.

Dacă în Figura 2.5 am prezentat rata globală de participare a angajaților la FPC, în Anexa 7 este prezentată analiza ratei de participare a salariaților la FPC în organizațiile care oferă dezvoltare profesională. Analiza în cauză oferă posibilitatea constatării anumitor tendințe în organizațiile care folosesc programe de FPC din care ar rezulta strategia de dezvoltare a angajaților. La nivel național, rata de participare a angajaților la FPC în organizațiile care folosesc dezvoltarea profesională a crescut cu 5,2 p. p., de la 23,1%, în anul 2015, până la 28,3%, în anul 2022. Aceasta arată că la nivelul economiei naționale, în anul 2022, fiecare al patrulea angajat din organizațiile care aplică instruirea profesională a beneficiat de FPC.

Analizând pe domenii de activitate, constatăm că ponderea salariaților care au beneficiat de programe de FPC a fost în creștere, cu excepția celei din *Industrie* care, practic, a rămas la același nivel și a celei din *Transporturi și depozitare* care s-a redus cu aproape 9%. Din organizațiile aferente sectorului privat care furnizează instruire profesională, ponderea cea mai mare se constată în *Activități financiare și asigurări*. În anul 2022, 2 din 3 angajați ai organizațiilor respective au beneficiat de FPC. În organizațiile din *Informații și comunicații*, fiecare al doilea angajat a participat la programe de FPC. Cât privește domeniile sectorului public – *Administrația publică*, *Învățământul și Sănătatea și asistența socială* – observăm că ponderea participanților la FPC a fost în creștere. Cea mai mare creștere a fost înregistrată în *Administrația publică* – de la 38,7% la 50,9%, ceea ce demonstrează că, în anul 2022, fiecare al doilea angajat a beneficiat de FPC. Totodată, constatăm o pondere relativ mică a angajaților participanți la FPC în instituțiile din *Învățământ*. În anul 2022, fiecare al 5-lea angajat a participat la FPC, ceea ce este cu mai bine de 2,5 ori mai puțin decât în *Administrația publică*. Pentru învățământul preuniversitar, acest indicator ar putea fi corelat cu rata de promovare și media examenelor de bacalaureat (cazul liceelor) sau cu media examenelor la absolvirea a gimnaziului, fapt ce ar putea demonstra nivelul de competitivitate al acestora. Deși, rata de participare a angajaților din învățământ la FPC a crescut cu 5,7%, aceasta rămâne a fi destul de modestă, dacă ținem cont de faptul că, în anul 2015, fiecare al 7-lea angajat a participat la FPC, fiind mai mică decât ce înregistrată în *Sănătate și asistență socială* în care fiecare al 4-lea angajat a participat la FPC, în anul 2022.

Așadar, rata de participare a angajaților la FPC în organizațiile care oferă instruire profesională diferă de la un domeniu de activitate la altul, existând discrepanțe mari atât în sectorul public, cât și în cel privat. Principalul impediment în creșterea ratei de participare a angajaților la FPC, în opinia noastră este lipsa sau insuficiența resurselor financiare. Or anume, organizațiile din

Activități financiare și asigurări și cele din *Informații și comunicații* stau cel mai bine la acest capitol.

Durata programului de FPC reprezintă un alt indicator care ne-am propus să-l analizăm în cercetarea noastră. Pentru diferite categorii de salariați, durata FPC variază în dependență de complexitatea cunoștințelor, a metodelor folosite în procesul de transmitere a cunoștințelor și abilităților profesionale, precum și a formelor de instruire. Datele Tabelului 2.5. reflectă că, în ultimii ani, se constată o tendință de reducere a duratei programelor de FPC (Tabelul 2.5).

Tabelul 2.5. Durata medie a FPC în perioada 2015-2022

Domenii de activitate	2015			2022		
	Durata medie a FPC, ore	Durata medie a cursurilor de FPC, ore	Durata medie a altor forme de FPC, Ore	Durata medie a FPC, ore	Durata medie a cursurilor de FPC, ore	Durata medie a altor forme de FPC, ore
Total	51	57	16	44	53	15
Agricultură, silvicultură și pescuit	27	28	12	18	20	5
Industrie	30	33	8	18	20	9
Construcții	32	36	9	15	18	8
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	27	28	11	13	19	6
Transport și depozitare	23	24	6	28	24	34
Activități de cazare și alimentație publică	25	27	8	12	19	7
Informații și comunicații	36	40	7	20	29	7
Activități financiare și de asigurări	24	28	5	33	47	8
Tranzacții imobiliare	38	37	48	34	29	25
Activități profesionale, științifice și tehnice	61	64	9	37	41	12
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	65	73	12	79	103	6
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	64	69	23	59	58	31
Învățământ	85	105	25	101	121	25
Sănătate și asistență socială	90	97	18	59	74	14
Artă, activități de recreere și de agrement	35	40	21	33	55	7
Alte activități de servicii	21	40	8	25	34	16

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Din toate sectoarele economiei naționale aferente sectorului privat, durata FPC a crescut doar în două domenii: *Activități financiare și asigurări* și *Activități de servicii administrative și activități de servicii suport*. Această creștere este determinată, în special, de creșterea duratei cursurilor de FPC. În perioada de referință, durata cursurilor de FPC a crescut cu 19 ore, de la 28 la 47 ore, în *Activități financiare și asigurări*, iar în *Activități de servicii administrative și activități de servicii suport*, durata cursurilor de FPC a crescut și mai mult, de la 73 de ore, în anul 2015, la 103 ore, în anul 2022. În condițiile economiei bazate pe cunoaștere când cunoștințele se schimbă cu rapiditate mult mai mare, durata FPC ar trebui să fie în creștere, oferindu-le angajaților de a asimila cele mai inedite și relevante cunoștințe pentru a putea face față tuturor provocărilor.

Referindu-ne la organizațiile din sectorul public, constatăm că durata FPC s-a micșorat în *Administrația publică* și în *Sănătate și asistență socială* și a crescut în *Învățământ*. Ca și în cazul organizațiilor din sectorul privat, diminuarea duratei FPC se datorează modificării numărului de ore al cursurilor de FPC. Datele din Tabelul 2.5 ne arată că pentru angajații din *Sănătate și asistență socială*, durata cursurilor de FPC s-a redus cu 38 de ore, iar în *Învățământ* - a crescut cu 36 de ore. În cazul angajaților din *Învățământ*, unde rata de participare este cea mai mică din instituțiile din sectorul public, durata FPC este cea mai mare. Această situație poate fi explicată prin faptul că fiecare cadru didactic o dată la cinci ani are de susținut un concurs pentru a putea continua activitatea pe poziția ocupată. În cazul dat, pentru cadrele didactice din învățământul preuniversitar una din cerințe este să aibă un program de FPC cu o anumită durată, pentru a fi eligibili concursului, ceea ce dovedește că pentru unele cadre didactice FPC este mai degrabă involuntară, decât dorința de dezvoltare profesională. La fel, aceasta poate fi explicată și prin faptul că ponderea cadrelor didactice pensionare în *Învățământ* este mare, iar participarea lor la FPC nu este obligatorie.

Pentru domeniul *Administrație publică*, durata cursurilor de FPC s-a redus de la 69 la 58 ore, în perioada analizată, însă, în același timp, a crescut durata pentru celelalte forme de FPC. Dacă în anul 2015, durata acestora a fost de 23 de ore, în anul 2022 a ajuns până la 31 ore, fapt ce arată că funcționarii publici sunt antrenați mai mult în diferite seminare, ateliere de lucru, conferințe care, la fel, contribuie la dezvoltarea lor profesională, deși are mai mult un caracter informal.

Ceea ce am prezentat în Tabelul 2.5 este durata medie, exprimată în ore, a unui participant la instruire profesională, inclusiv la cursurile de FPC. Pentru cercetarea noastră, considerăm relevante constatările privind durata medie a FPC per salariat (Tabelul 2.6).

Tabelul 2.6. **Dinamica duratei medii a FPC per angajat, în perioada 2015-2022**

Indicatorii	Anii							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Numărul mediu anual de angajați	601400	594219	598947	613048	625203	601597	622652	623600
Durata FPC, ore-om	4475801	4472411	4366649	4634894	4998803	3757874	4670136	4711148
Durata medie a FPC per angajat, ore	7,4	7,5	7,3	7,6	8,0	6,2	7,5	7,6

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Deși, durata medie a FPC poate fi considerată acceptabilă (Tabelul 2.5), prin calcularea duratei medii a FPC per angajat constatăm că aceasta este inacceptabilă. Din Tabelul 2.6 rezultă că durata medie a FPC per angajat variază între 7,4 și 8,0 ore, în perioada analizată. Excepție face anul 2020, an afectat de pandemie, în care durata medie a FPC per angajat a fost doar de 6,2 ore.

Pe măsură ce cunoștințele și abilitățile profesionale devin o resursă din ce în ce mai importantă atât la nivel organizațional, cât și național, este necesar de acordat mai multă atenție acestui domeniu din partea persoanelor responsabile de acest domeniu. Cu cât angajații sunt mai puțin instruiți, cu atât devin mai puțin competitivi în raport cu angajații altor organizații care investesc mai mult în DRU. Angajații necompetitivi, la rândul său, fac ca și organizația să fie mai puțin competitivă față de cele din același domeniu de activitate.

Cursurile de FPC pot fi realizate, așa cum am menționat în capitolul precedent, fie în cadrul organizației, dacă dispune de infrastructura necesară, fie în exteriorul acesteia. În cazul în care organizațiile nu au capacitatea desfășurării instruirii în interiorul acestora, de cele mai multe ori, apelează la serviciile oferite de diverși prestatori. Prin analiza activității de DRU în funcție de locul desfășurării programelor de FPC putem determina nivelul de dezvoltare a pieței educaționale orientată spre FPC unde se întâlnesc diverși prestatori: instituții de învățământ, centre specializate în anumite domenii în care serviciile educaționale reprezintă o activitate adițională, centre de formare etc. Trebuie menționat că atunci când ne referim la instruirea în afara organizației, avem în vedere și cea desfășurată în străinătate. Analiza gradului de instruire în străinătate, a căror participanți sunt, de regulă, managerii și specialiști, reprezintă un indiciu cu privire la conexiunea pe care o au organizațiile autohtone cu mediul de afaceri din străinătate, în cazul sectorului privat, precum și cu diferite organizații internaționale, în cazul instituțiilor publice. Pe măsura avansării procesului de aderare a RM la UE, ar putea crește numărul persoanelor instruite în străinătate, atunci când facem referire la angajații instituțiilor publice. În acest context, pentru cercetarea noastră, prezintă interes analiza dinamicii FPC în funcție de locul desfășurării (Tabelul 2.7).

Tabelul 2.7. **Dinamica FPC a angajaților în funcție de locul desfășurării, persoane**

Anii	Total	Locul desfășurării programelor de FPC			
		În cadrul organizației	În exteriorul organizației	inclusiv	
				În țară	În străinătate
2015	78715	33448	49107	45191	4328
2016	75291	28495	51397	47677	4426
2017	77951	27894	53356	48732	5029
2018	90311	33113	60856	55796	5639
2019	95972	39575	61007	55987	5693
2020	77944	31662	49166	47922	1351
2021	89732	35785	58000	56056	2275
2022	88966	34312	59044	55449	4022

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Informația prezentată în Tabelul 2.7 demonstrează faptul că organizațiile acordă preferință instruirii desfășurată în afară. Situația în cauză poate fi legată de faptul că acestea nu au infrastructura necesară pentru activități de instruire sau nu au personalul specializat în statele de personal pentru a realiza FPC. În perioada analizată, cea mai mare pondere a persoanelor instruite în cadrul organizației s-a înregistrat în anul 2015 (42,5%). Variind de la an la an, în anul 2022 ponderea constituia 38,6%. Totodată, constatăm că numărul angajaților instruiți în interiorul și exteriorul organizației depășește numărul total. Aceasta se explică prin faptul că, pe parcursul anului, un angajat a participat la mai multe programe de FPC.

Instruirea în afara organizației atestă că peste 63% din angajați au beneficiat de aceasta. În anii 2016-2018, instruirea în afara organizației a depășit chiar 2/3 din totalul salariaților instruiți.

Analiza numărului angajaților instruite în străinătate, rezultată din Tabelul 2.7, permite de a determina o anumită legitate. Totuși trebuie remarcat faptul că în perioada pre pandemică (2015-2019) numărul persoanelor instruite în străinătate a fost mai mare comparativ cu perioada pandemică și post pandemică. În anul 2015, ponderea persoanelor instruite în străinătate a constituit 8,8% din totalul persoanelor instruite în afara organizației sau 5,5% din totalul persoanelor instruite. Aceasta a crescut până la 9,3%, respectiv – 5,9%, în anul 2019. Restricționarea mobilității persoanelor în perioada pandemică a condus la diminuarea considerabilă a numărului persoanelor instruite în străinătate. În anul 2020, ponderea acestora a constituit doar 2,6% din totalul persoanelor instruite în afara organizației și de 1,6% din totalul salariaților instruiți. Ponderea a crescut nesemnificativ în anul 2021, ca în anul 2022 să se ajungă la 6,8% din totalul persoanelor instruite în afara organizației, respectiv – 4,5% din totalul angajaților instruiți.

FPC are ca obiectiv DRU, adică dezvoltarea cunoștințelor și abilităților profesionale care să contribuie la o mai bună realizare a sarcinilor și responsabilităților de muncă. În același timp, legislația RM prevede instruirea în domeniul securității și sănătății muncii care are ca obiectiv diminuarea riscurilor profesionale, precum și evitarea potențialelor accidente de muncă ce ar putea ține angajatul departe de locul de muncă. Prin urmare, instruirea în domeniul securității și sănătății în muncă este mai degrabă o măsură de prevenție a unor evenimente profesionale nefavorabile și mai puțin contribuie la dezvoltarea cunoștințelor și abilităților profesionale aferente postului pe care îl ocupă angajatul la un moment dat. BNS prezintă ansamblul angajaților instruiți, inclusiv a celor care au urmat instruire în domeniul securității și sănătății muncii (Tabelul 2.8).

Tabelul 2.8. Evoluția angajaților instruiți în ansamblu și în domeniul securității și sănătății muncii

Anii	Numărul mediu de angajați, persoane	Total angajați instruiți		Angajați instruiți în domeniul securității și sănătății muncii	
		Număr	%	Număr	%
2015	601400	78715	100	12779	16.2
2016	594219	75291	100	9735	12.9
2017	598947	77951	100	10417	13.4
2018	613048	90311	100	14277	15.8
2019	625203	95972	100	15820	16.5
2020	601597	77944	100	13446	17.3
2021	622652	89732	100	17272	19.2
2022	623600	88966	100	18402	20.7

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Datele prezentate în Tabelul 2.8 demonstrează că o parte semnificativă din persoanele instruite a fost în domeniul securității și sănătății muncii. Începând cu anul 2016, ponderea angajaților instruiți în domeniul securității și sănătății muncii în totalul celor instruiți a crescut anual. Dacă în anul 2016, ponderea acestora a fost de 12,9%, în anul 2022 a ajuns la 20,7%, ceea ce rezultă că fiecare a 5-cea persoană din cele instruite a fost în domeniul securității și sănătății muncii.

În cazul excluderii din totalul angajaților instruiți a celor care au urmat FPC în domeniul securității și sănătății muncii, obligatorie conform legislației în vigoare, constatăm că numărul angajaților care au urmat un program de FPC în vederea îmbogățirii cunoștințelor și abilităților profesionale este și mai mic, iar raportat la numărul mediu de angajați, ponderea acestora se diminuează. În perioada analizată, ponderea în cauză a variat între 10-12%, în anul 2022, constituind 11,3 %. De aici, rezultă că fiecare al 10-lea angajat a beneficiat de un program de FPC care să conducă la îmbogățirea cunoștințelor și abilităților profesionale și nemijlocit la sporirea

competitivității acestuia. În opinia noastră, valoarea indicatorului dat este mică, angajaților oferindu-li-se puține șanse pentru a putea evolua și a se dezvolta profesional în cadrul organizației.

Participarea la FPC depinde, în mare măsură, de disponibilitatea financiară a organizațiilor care să permită organizarea sau furnizarea programelor de FPC. În acest sens, prezintă interes analiza cheltuielilor aferente FPC. În Anexa 8 sunt prezentate cheltuielile legate cu forța de muncă și cele pentru instruirea profesională.

Din Anexa 8, observăm că, în perioada 2015-2022, cheltuielile cu forța de muncă au crescut în mod constant atât la nivelul economiei, cât și pe fiecare domeniu de activitate, fiind de peste 2 ori mai mari la nivelul economiei naționale, iar în *Comerțul cu ridicata și cu amănuntul*, acestea aproape s-au triplat, în timp ce în *Informații și comunicații* au crescut de aproape 4 ori. Calculele efectuate atestă că ritmul mediu anual de creștere a cheltuielilor cu forța de muncă la nivelul economiei naționale a fost de 11,18%. În același timp, constatăm că cheltuielile aferente FPC au crescut cu doar 24,7% la nivelul economiei naționale, înregistrându-se un ritm mediu anual de creștere de doar 2,8%. Cea mai mare creștere a cheltuielilor pentru FPC în sectorul privat a fost înregistrată în *Activitățile financiare și asigurări*. În perioada 2015-2022, acestea au crescut cu peste 90%. Totodată, observăm că în timp ce cheltuielile cu forța de muncă în *Informații și comunicații* au crescut de aproape 4 ori, în perioada de referință, cheltuielile pentru FPC au rămas, practic la același nivel.

În cazul sectorului public, cheltuielile aferente forței de muncă au crescut cu peste 2 ori în *Administrația publică, Învățământ și Asigurări sociale*, în anul 2024 față de 2015, iar în domeniul *Sănătății și asistenței sociale* aceste cheltuieli aproape s-au triplat. Creșterea cheltuielilor cu forța de muncă în *Sănătate și Asistență socială* se datorează, în principal, creșterii salariilor, în perioada crizei pandemice Covid-19, pentru a motiva angajații să facă față unui efort suplimentar atât fizic, cât și psihologic. În același timp, cheltuielile pentru FPC au crescut cu aproape 40% în *Administrația publică, Învățământ și Asigurări sociale*, în timp ce în *Sănătate și asistență socială* au fost chiar mai mici în anul 2022, comparativ cu anul 2015.

Pentru a avea o analiză calitativă a cheltuielilor aferente FPC, în Anexa 9 este prezentată informația privind cheltuielile de instruire per persoană. Așa cum rezultă din Anexa 9, cheltuielile pentru FPC per angajat instruit variază de la un domeniu de activitate la altul. În același timp, constatăm că, la nivelul economiei naționale, cheltuielile pentru FPC per angajat instruit s-au diminuat de la 1485,9 lei, în anul 2015, la 1425,4 lei, în anul 2022, în perioada pandemică fiind și mai mici. În anul 2022, cele mai mari cheltuieli pentru FPC per angajat instruit au fost înregistrate în *Transporturi și depozitare*. Comparativ cu anul 2015, acestea au crescut de peste 2 ori. Totodată,

cheltuielile pentru FPC per angajat instruit în *Comerțul cu ridicata și cu amănuntul* au fost într-o descreștere continuă, de la 2362,7 lei, în anul 2015, la 1069,5 lei, în anul 2022.

În același timp, constatăm că, în sectorul public, cheltuielile FPC în medie per angajat instruit s-au diminuat în toate domeniile. În anul 2022, cheltuielile medii pentru FPC per angajat instruit din *Administrația publică, apărare și asigurări sociale* au constituit 637,0 lei, fiind cu peste 40% mai mici comparativ cele din anul 2015 și de peste 2,4 ori mai mici față de cele de la nivelul economiei naționale. O situație similară este și în cazul cheltuielilor medii pentru FPC per angajat din *Învățământ*, acestea fiind cu peste 16% mai mici în anul 2022 față de anul 2015. Deși, cheltuielile pentru FPC per angajat instruit din *Sănătate și asistență socială* s-au diminuat cu peste 37% în anul 2022 (1845,7 lei) față de anul 2015 (2541,5 lei), acestea sunt cele mai mari în sectorul public. În anul 2022, cheltuielile pentru FPC per angajat instruit în *Sănătate și asistență socială* au fost de aproape 3 ori mai mari decât cele din *Administrația publică* și de peste 2,3 ori mai mari decât cele din *Învățământ*. În comparație cu cheltuielile pentru FPC per angajat instruit la nivelul economiei naționale, acestea au fost cu aproape 30% mai mari. Aceasta se poate datora faptului că programele de formare profesională în sănătate sunt mai costisitoare, deoarece necesită mai multe echipamente și produse în procesul de instruire.

Totodată, în scopul realizării unei analize mai ample am urmărit determinarea cheltuielilor FPC per angajat. Obiectivul acestei analize este de a face anumite constatări privind capacitatea financiară a organizațiilor, respectiv disponibilitatea de a investi în proprii angajați pentru a le crește valoarea lor profesională. În Tabelul 2.9 sunt arătate cheltuielile pentru FPC în medie per angajat.

Din Tabelul 2.9 constatăm că pe parcursul a opt ani (2015-2022), cheltuielile pentru FPC, în medie per angajat, au crescut cu aproximativ 55 lei la nivelul economiei naționale. Aceasta reprezintă o sumă foarte mică, dacă luăm în calcul și evoluția inflației în RM în această perioadă de timp. Situația este mult mai dificilă în unele domenii în care cheltuielile pentru FPC în medie per angajat reprezintă mai puțin de 100 de lei (*Agricultură, Tranzacții imobiliare etc.*). Totodată, trebuie remarcat faptul că în unele domenii de activitate, cheltuielile pentru FPC în medie la un angajat s-au diminuat în perioada respectivă (*Comerțul cu ridicata și amănuntul și Activități profesionale, științifice și tehnice*). Creșterea cea mai evidentă a cheltuielilor pentru FPC, în medie per angajat, a fost înregistrată în *Activități financiare și asigurări*. În cazul dat, cheltuielile pentru FPC, în medie per angajat, au crescut de peste 2 ori. Organizațiile din *Activități financiare și asigurări* investesc cel mai mult în dezvoltarea propriilor angajați. Referindu-ne la organizațiile specifice sectorului public, constatăm că cheltuielile pentru FPC, în medie per angajat, s-au redus în perioada analizată, cu excepția celor din *Învățământ*.

Tabelul 2.9. Cheltuielile pentru FPC în medie per angajat în anii 2015 și 2022

Domenii de activitate	2015			2022		
	Cheltuieli pentru FPC, Mii lei	Numărul mediu de angajați	Cheltuieli pentru FPC per angajat, lei	Cheltuieli pentru FPC, Mii lei	Numărul mediu de angajați	Cheltuieli pentru FPC per angajat, lei
Total	137055.1	601400	227,9	175946.8	623600	282,1
Agricultura, silvicultura si pescuit	711.4	36760	19,3	1049.7	33868	31,0
Industria	17154.2	99114	173,1	21746.6	104626	207,8
Construcții	1725.6	22200	77,7	3315.8	24236	136,8
Comerț cu ridicata si cu amănuntul	13743.8	91274	150,6	15436.5	110720	139,4
Transport si depozitare	13668.1	36562	373,8	18654.4	35537	524,9
Activități de cazare si alimentație publică	789.9	12236	64,6	1862.7	12988	143,4
Informații și comunicații	7231.8	17569	411,6	21501.7	28661	750,2
Activități financiare si de asigurări	12864.3	13680	940,4	25984.2	13142	1977,2
Tranzacții imobiliare	475.7	11137	42,7	456.8	10623	43,0
Activități profesionale, științifice si tehnice	5361.7	17350	309,0	3225.8	12929	249,5
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	617.0	10857	56,8	1074.0	12717	84,4
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	17245.7	51821	332,8	14595.9	49011	297,8
Învățământ	12724.9	101833	125,0	12534.0	91924	136,4
Sănătate si asistență socială	30957.6	59165	523,2	31589.1	64335	491,0
Artă, activități de recreere și de agrement	377.8	13374	28,2	596.7	12095	49,3
Alte activități de servicii	1405.6	6469	217,3	2322.6	6189	375,3

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Deși, cheltuielile pentru FPC în medie per angajat au înregistrat o creștere nesemnificativă, aceasta nu se datorează sporirii volumului resurselor financiare în acest scop. Creșterea resurselor financiare în medie la un salariat din domeniul educației se datorează reducerii numărului angajaților din acest domeniu. Din Tabelul 2.9 se observă că, în perioada de referință, numărul angajaților s-a redus cu aproape 10 mii persoane. Reducerea resurselor financiare pentru FPC în medie per angajat în domeniul sănătății și asistenței sociale, în anii 2015-2022, se datorează creșterii numărului salariaților în acest sector de activitate. În perioada respectivă, numărul angajaților a crescut cu peste 5 mii persoane.

Finanțarea insuficientă a activităților pentru DRU conduce la diminuarea profesionalismului forței de muncă, ceea ce face să devină mai puțin competitivă și, prin urmare, contribuie mai puțin la asigurarea unei competitivități înalte la nivel instituțional și național.

Un indicator relevant analizei noastre îl constituie ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor salariale. Pentru a avea un tablou general asupra evoluției ponderii cheltuielilor aferente FPC în totalul cheltuielilor salariale, în Tabelul 2.10 au fost efectuate calculele necesare pentru anii 2015 și 2022

Tabelul 2.10. Ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor salariale, în anii 2015 și 2022

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Potrivit Tabelului 2.10, ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor salariale la nivelul economiei naționale s-a redus de la 0,4%, în anul 2015, la 0,2%, în anul 2022,. Deși Codul Muncii al RM și Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public prevăd ca fiecare entitate trebuie să aloce cel puțin 2% din fondul de salarizare pentru finanțarea activităților de formare și dezvoltare profesională, această prerogativă nu se respectă nici într-un domeniu de activitate. Reducerea ponderii cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor salariale se datorează creșterii anuale a salariului în toate domeniile de activitate, fără a majora în aceeași proporție și volumul resurselor financiare pentru instruirea profesională. Reducerea ponderii cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor salariale în majoritatea domeniilor de activitate din sectorul privat poate fi explicată prin faptul că fondul de salarizare a crescut mai rapid comparativ cu resursele financiare alocate pentru FPC.

Aceiași situație este caracteristică și în sectorul public, dar mai ales în *Sănătate și asistență socială*, în care ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor salariale s-a redus de la 1,1% la 0,4%, în perioada de referință. Aceasta se explică prin faptul că în timp ce fondul de salarizare a crescut de aproape 3 ori, resursele financiare alocate FPC au crescut nesemnificativ.

În cazul în care raportăm cheltuielile pentru FPC la totalul cheltuielilor cu forța de muncă acestea sunt și mai mici. Calculele efectuate în baza Anexei 8, demonstrează că ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă au fost de 0,14% în anul 2020 și de 0,18% în anul 2022. Criza pandemică Covid-19 care a marcat întreg mapamondul a restricționat activitatea de instruire, fapt ce a condus la diminuarea acesteia. Analiza comparativă a ponderii cheltuielilor pentru FPC, în totalul cheltuielilor cu forța de muncă din RM cu cea înregistrată în statele membre ale UE, constatăm un decalaj foarte mare (Figura 2.7).

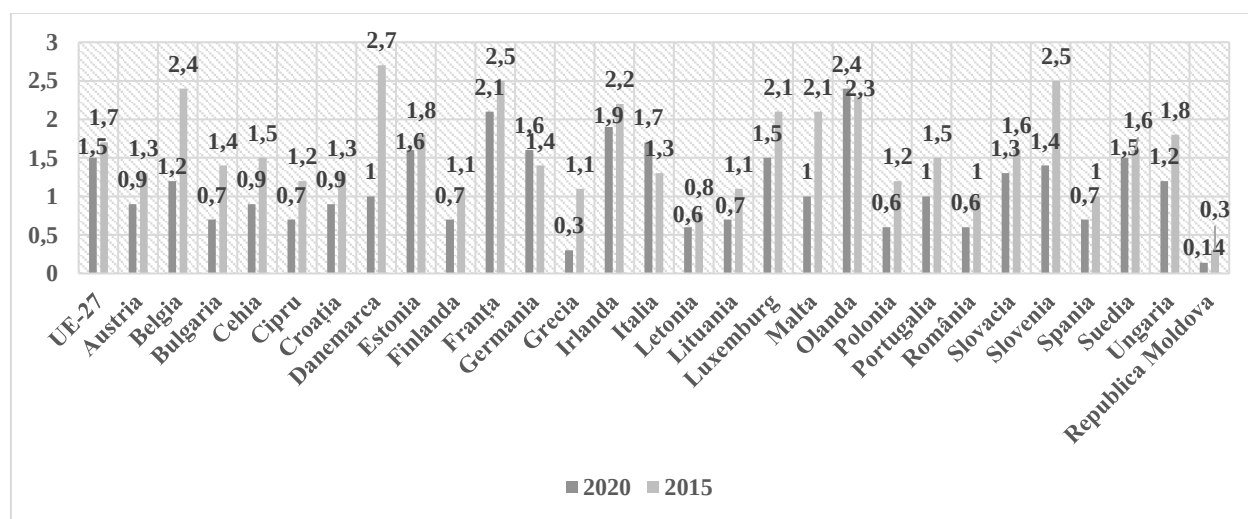


Fig. 2.7. Ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă în UE și Republica Moldova, %

Sursa: Elaborată de autor pe baza [226] și [228].

Pentru analiza indicatorului prezentat în Figura 2.7, 2015 și 2020 au constituit anii de referință, deoarece UE cercetează acest indicator la un interval de 5 ani, iar ultima informație este pentru anul 2020. Așa cum se observă din figura de mai sus, în anul 2020, ponderea cheltuielilor pentru FPC s-a redus în majoritatea statelor membre ale UE, inclusiv și în RM, deoarece a fost un an dominat de criza pandemică Covid-19 caracterizat prin restricționarea deplasării persoanelor. Drept consecință, a condus la reducerea cheltuielilor pentru FPC, cu excepția Germaniei, Italiei și Olandei. Analiza comparativă a ponderii cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă în RM și UE, reflectă că acest indicator este de peste 5 ori mai mic față de cel înregistrat la nivelul UE în anul 2015 și de peste 10 ori mai mic pentru anul 2020.

În concluzie, rezultatele investigațiilor demonstrează că RM are de recuperat un decalaj foarte mare, comparativ cu statele membre ale UE, în ceea ce privește investițiile în DRU. Alocarea insuficientă a resurselor financiare pentru DRU din partea organizațiilor nu asigură o creștere profesională a angajaților care să contribuie și la îmbogățirea capitalului intelectual al acestora. Țările care investesc mai mult în DRU își asigură o creștere economică durabilă, respectiv devin competitive atât la nivel regional, cât și internațional.

2.3. Diagnosticul activității de formare profesională continuă în instituțiile administrației publice

Transformările sociale și economice din RM, dinamica mediului extern, extinderea domeniului de activitate a instituțiilor publice necesită o dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici. Pe de altă parte, în viziunea unor cercetători precum Chetverikova & Kolmykova (2019), se impune o abatere de la abordarea formală a dezvoltării profesionale, deoarece practica arată că acest lucru nu este o garanție a unui serviciu public eficient [50]. Dezvoltarea profesională a funcționarilor publici trebuie să se realizeze în mod continuu deoarece cuprinde un spectru foarte larg de cunoștințe și abilități din diferite sfere ale științei și care trebuie actualizate permanent, urmare a schimbărilor rapide care au loc în societate și al dezvoltării rapide a inteligenței artificiale ce poate fi aplicată inclusiv în administrațiile publice de la toate nivelele. În aceste condiții, funcționarii publici trebuie să dețină cunoștințe profesionale referitoare la: activitățile organizaționale și manageriale din sfera publică; caracteristicile și tendințele inovatoare ale politicilor publice; soluționarea problemelor; tehnologiile informaționale etc.

În general, competențele profesionale în serviciul public sunt înțelese ca un ansamblu integral și sistematic de cunoștințe și abilități din domeniul dreptului, guvernării, economiei, științelor politice, sociologiei, psihologiei privind punerea în aplicare a atribuțiilor autorităților publice. În afara de aceasta, funcționarul public trebuie să dezvolte competențe de comunicare, de

lucru în echipă și manageriale pentru a realiza mult mai eficient sarcinile postului de muncă. Dezvoltarea competenței manageriale este necesară, în primul rând, funcționarilor publici de conducere pentru: planificarea și organizarea activităților la nivel de unitate, crearea condițiilor necesare pentru funcționarii publici de execuție care obțin rezultate înalte, oferirea feedback-ului și evaluarea rezultatelor muncii. Toate acestea sunt posibile urmare a dezvoltării profesionale continue a funcționarilor publici.

Întrucât politica de dezvoltare a funcției publice depinde de structura acestora pe diferite nivele ale administrațiilor publice, în Tabelul 2.11 efectuăm o analiză a structurii și dinamicii funcționarilor publici în RM.

Tabelul 2.11. Evoluția funcțiilor/posturilor în administrația publică, în perioada 2016-2022

Indicatorii	2016	2018	2020	2021	2022
Efectivul de funcții și posturi în autoritățile publice, unități	41556	46058	46709	49313	50800
Funcții de demnitate publică, %	6,5	5,6	5,8	5,7	5,2
Funcții publice de conducere de nivel superior, %	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1
Funcții publice de conducere, %	10,2	7,9	8,2	8,0	7,8
Funcții publice de execuție, %	33,2	28,8	29,6	28,8	30,9
Funcții publice cu statut special, %	40,2	43,0	40,9	38,9	38,7
Posturi din cabinetul persoanei ce exercită funcții de demnitate publică, %	0,6	0,5	0,3	0,3	0,5
Posturi de specialitate, de deservire tehnică și auxiliare, %	9,2	14,0	15,1	18,2	16,8
Numărul populației cu reședință obișnuită la 01 ianuarie, persoane	2 780 744	2 684 772	2 626 588	2 565 030	2 512 758
Raportul dintre numărul populației și efectivul de funcții și posturi în administrațiile publice	66,9	58,3	56,2	52,0	49,5

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226]; [229]; [230]; [231].

Informația prezentată în Tabelul 2.11 arată o dinamică crescătoare a efectivului de funcții publice și posturi în cadrul administrațiilor publice. În perioada 2016-2022, numărul efectiv de posturi și funcții a crescut cu peste 9 mii de unități. Dinamica efectivului de posturi depinde și de politica partidului de guvernământ care poate crea sau desființa unități administrative ce pot influența numărul total de funcții și posturi în cadrul autorităților publice. Analizând structura posturilor și a funcțiilor publice în cadrul administrațiilor publice, constatăm că cel mai mult au crescut numărul posturilor de specialitate, de deservire tehnică și a celor auxiliare. Dacă în anul 2016 ponderea acestora era de 9,2% în totalul efectivului de unități, în anul 2022 a crescut până la 16,8%.

În cadrul cercetării noastre, am calculat raportul dintre numărul populației și cel al posturilor efective din autoritățile publice. Rezultatele obținute arată că acest raport a fost într-o descreștere continuă, de la an la an. Urmare a reducerii numărului populației cu reședință obișnuită cu peste 250 mii persoane și al majorării efectivului de unități în administrațiile publice, acest raport s-a diminuat de la 66,9 persoane la 49,5 persoane, adică o unitate din administrațiile publice deservea aproape 50 de locuitori în anul 2022.

O preocupare deosebită pentru cercetarea noastră a constat în analiza unor indicatori ce caracterizează funcția publică și structura funcționarilor publici, ca premisă pentru evaluarea dezvoltării profesionale a acestora (Tabelul 2.12).

Tabelul 2.12. Evoluția indicatorilor ce caracterizează funcția publică și funcționarii publici

Indicatorii	2016	2018	2020	2021	2022
Total funcții publice, unități	18901,75	16986	17694,5	18204	19711
Numărul funcționarilor publici	16450	14304	15048	15405	16046
Ponderea funcțiilor publice ocupate conform cadrului normativ, %	90,2	84,0	97,6	95,9	85,1
Vârsta medie a funcționarilor publici, ani	40,4	47,0	44,0	45,0	45,0
Ponderea pensionarilor în totalul funcționarilor publici, %	9,3	10,4	15,0	15,4	9,3

Sursa: Elaborat de autor pe baza [229]; [230]; [231].

Din Tabelul 2.12 constatăm că numărul funcțiilor publice a crescut constant în perioada 2018-2022. Doar în anul 2022 numărul funcțiilor publice a crescut cu peste 1500 unități față de anul 2021. De asemenea, se observă un proces de reducere a numărului pensionarilor ce ocupă funcții publice care, la fel, ar putea fi lipsit de motivație pentru a participa la programe de FPC. Cu toate că în ultimul an a fost creat un număr mare de unități pentru funcția publică, rata de acoperire a acestora s-a redus, în anul 2022, fapt ce conduce la creșterea gradului de solicitare a funcționarilor publici în procesul de exercitare a sarcinilor de muncă, respectiv ar putea fi și un impediment în dezvoltarea profesională a acestora, în condițiile în care titularul postului nu poate fi substituit pe durata instruirii. Cel mai redus grad de acoperire a funcțiilor publice, în anul 2022, se constată în cazul celor din cabinetul persoanei ce ocupă funcție de demnitate publică (Figura 2.8). În cazul acestei categorii de funcții, rata de acoperire a fost puțin peste 2/3 din total, în anul 2022. De asemenea, constatăm un grad redus de acoperire a funcțiilor publice de conducere de nivel superior. În anul 2022, acestea au fost acoperite în proporție de 4/5 din totalul pozițiilor din această categorie. Aceiași situație, practic, se înregistrează și în categoria funcțiilor de execuție.

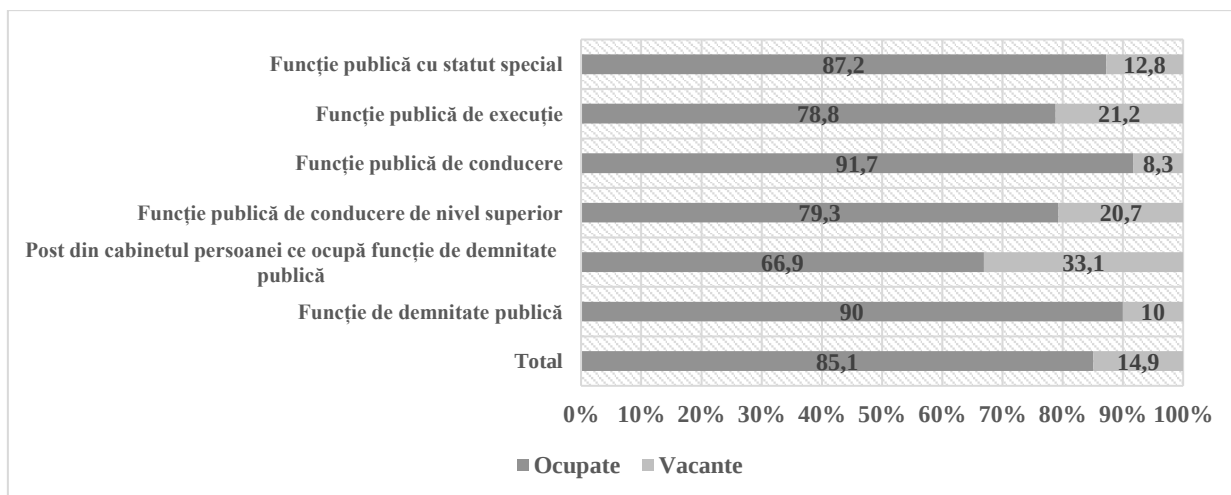


Fig. 2.8. Gradul de ocupare a funcțiilor publice pe categorii în anul 2022, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza raportului anual al Cancelariei de Stat.

Informația prezentată în Figura 2.8 denotă faptul că autoritățile publice se confruntă cu un deficit sporit de forță de muncă, urmare a neatractivității domeniului sau al lipsei de competențe profesionale necesare. Situația creată a determinat, așa cum am menționat și în paragraful 2.1, adoptarea în anul 2023 a Legii privind stagiile de practică în serviciul public, având ca obiectiv îmbunătățirea situației în domeniu.

Aspectul gender poate avea impact asupra motivației funcționarilor publici pentru participarea la programe de FPC. Fapt care a stat la baza analizei structurii funcționarilor publici, pe diferite categorii de funcții publice și pe nivele ale administrației publice sub aspect gender, pentru anul 2022, (Tabelul 2.13).

Potrivit Tabelului 2.13, se constată o echitate între bărbați și femei privind ocuparea de ansamblu a funcțiilor publice. Totodată, analiza pe categorii de funcții și pe nivele ale administrației publice demonstrează disparități evidente în acest caz. Bărbații ocupă doar un sfert din totalitatea funcțiilor cu statut general, în timp ce femeile ocupau aproape $\frac{3}{4}$ din funcțiile de execuție. În timp ce bărbații dețin peste $\frac{2}{3}$ din funcțiile de demnitate publică, femeile ocupă peste 70% din funcții publice de conducere.

Pentru cercetarea noastră, prezintă interes analiza DRU prin prisma analizei structurii funcțiilor publice. Așa cum am menționat deja, Legea nr. 158/2008 prevede că fiecare funcționar public are dreptul la programe de dezvoltare profesională continuă desfășurate atât în țară, cât și peste hotare. Orice autoritate publică are responsabilitatea de a oferi, anual, diverse forme de instruire profesională cu o durată de cel puțin 40 de ore. În cazul funcționarilor publici de conducere și a celor de conducere de nivel superior, autoritatea publică trebuie să le asigure un curs de minim 40 de ore pentru dezvoltarea competențelor manageriale. De asemenea, autoritatea

publică trebuie să ofere funcționarilor publici debutanți un curs de inițiere în funcția publică, cu o durată de minim 40 de ore. Anterior legea susmenționată prevedea ca orice funcționar public debutant să urmeze un program de formare profesională de 80 ore.

Tabelul 2.13. Structura sub aspect gender a funcționarilor publici pe categorii de funcții și nivele ale administrației publice

Indicatorii	2022	
	Bărbați	Femei
Total funcții publice în administrația publică, %	47,8	52,2
Funcții publice cu statut general, %	25,4	74,6
Funcții publice cu statut special, %	22,7	73,3
Total funcții de demnitate publică, %	68,0	32,0
Funcții de demnitate publică în APC, %	60,4	39,6
Funcții de demnitate publică în APL II, %	77,1	22,9
Funcții de demnitate publică în APL I, %	69,7	30,3
Total funcții publice de conducere, %	29,4	70,6
Funcții publice de conducere în cadrul APC, %	33,6	66,4
Funcții publice de conducere în cadrul APL I, %	19,5	80,5
Funcții publice de conducere în cadrul APL II, %	32,7	67,3
Total funcții publice de execuție, %	24,2	75,8
Funcții publice de execuție în cadrul APC, %	24,8	75,2
Funcții publice de execuție în cadrul APL I, %	25,2	74,8
Funcții publice de execuție în cadrul APL II, %	19,3	80,7

Sursa: Elaborat de autor pe baza raportului anual al Cancelariei de Stat [236].

Conform prevederile legale, orice autoritate publică este obligată să asigure un program de formare profesională tuturor funcționarilor publici. Cu toate acestea, constatăm că nu toți funcționarii publici au beneficiat anual de un program de formare profesională de cel puțin 40 de ore (Tabelul 2.14).

Tabelul 2.14. Indicatorii ce caracterizează nivelul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, în perioada 2016-2022

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza [229]; [230]; [231], [236], [237] .

Datele prezentate în tabelul de mai sus dovedesc faptul că prevederile legale nu sunt respectate, întrucât nu toți funcționarii publici au beneficiat de formare profesională sub diferite

forme. Rata de instruire a funcționarilor publici a variat între 75,9% în anul 2016, fiind în descreștere în anii următori, ca în anul 2022 să ajungă la 71,4%. Deși legislația prevede asigurarea dezvoltării profesionale anuale de cel puțin 40 ore anual, ponderea funcționarilor publici beneficiari a unor astfel de programe a fost puțin peste 50% în anul 2022. Situația este mai puțin favorabilă pentru funcționarii publici debutanți, ponderea cărora variază între 48,0% și 16,0%, însă departe de a se încadra în prevederile legale.

Analiza ratei de instruire a funcționarilor publici, pe nivele ale administrației publice, atestă că cei mai mulți participanți la FPC sunt din administrația publică centrală (APC) (Figura 2.9).

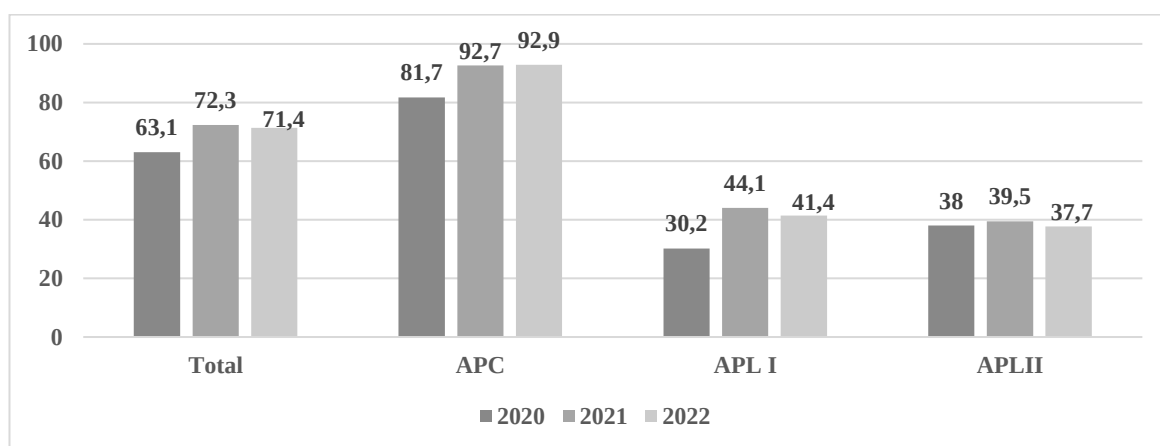


Fig. 2. 9. **Rata de instruire a funcționarilor publici pe nivele ale administrației publice, %**
Sursa: Elaborată de autor pe baza rapoartelor anuale ale Cămarilor de Stat [231], [236], [237] .

Din Figura 2.9 remarcăm că cea mai înaltă rată de instruire a funcționarilor publici este în APC, aceasta fiind de aproape 93%, în anul 2022. Când privește rata de instruire a funcționarilor publici în administrația publică locală (APL) de nivelul I și II, constatăm că aceasta este mult mai mică, fiind de peste 2,5 ori inferioară celei din APC. Situația în cauză arată un dezechilibru evident legat de instruirea profesională a funcționarilor publici. Putem deduce că situația dată poate fi cauzată de: oportunitățile reduse pe care le au funcționarii publici din APL, probleme legate de deplasare a funcționarilor publici spre centrele de instruire, lipsa resurselor financiare ale autorităților publice locale pentru FPC, atitudinea funcționarilor publici de conducere din APL față de FPC a subalternilor etc.

Un rol important în dezvoltarea profesională în administrația publică l-a avut *Programul de instruire a funcționarilor publici pentru anii 2016-2020*, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 970/2016 care a avut ca obiectiv creșterea ratei de instruire a acestora. Potrivit programului respectiv, autoritățile publice de la nivel central și de la cel local trebuie să acorde prioritate instruirii bazată pe schimb de experiență, realizată nemijlocit la locul de muncă sub formă de mentorat. Prin adoptarea acestei hotărâri, fiecare autoritate publică este obligată să-și dezvolte

planuri anuale de instruire și să le transmită, spre Cancelaria de Stat. La rândul său, Cancelaria de Stat, urmare a centralizării planurilor de instruire ale autorităților publice, determină Comanda de Stat anuală, aprobată prin hotărâre de guvern, privind instruirea funcționarilor publici. Dezvoltarea funcționarilor publici prin Comandă de Stat continuă până în prezent, iar Academia de Administrare Publică, actualmente Institutul de Administrație Publică din Cadrul Universității de Stat din Moldova, este unicul beneficiar al acestui program. Planurile anuale de dezvoltare a funcționarilor publici prin Comanda de Stat sunt actualizate de către Cancelaria de Stat și sunt aprobate prin hotărâre de guvern la începutul fiecărui an calendaristic.

În perioada 2017-2023, prin Comanda de Stat au fost instruiți o multitudine de funcționari publici atât din APC, cât și din APL (Tabelul 2.15).

Tabelul 2.15. Dezvoltarea profesională a angajaților din administrațiile publice prin Comanda de Stat în perioada 2017-2023

Anul	Numărul total a personalului instruit din autoritățile publice			Numărul de participanți					
				Autoritățile administrației publice centrale			Autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi și nivelul al doilea		
	Persoane	Grupuri	Total zile	Numărul de persoane	Ponderea persoanelor instruite în total %	Numărul de grupuri	Numărul de persoane	Ponderea persoanelor instruite în	Numărul de grupuri
2017	1650	66	221	1200	72,7	48	450	27,3	18
2018	700	28	92	425	60,7	17	275	39,3	11
2019	1610	70	263	1065	66,1	45	545	33,9	25
2020	1060	44	149	750	70,8	30	310	29,2	14
2021	1080	44	151	775	71,8	31	305	28,2	13
2022	1100	42	146	750	68,2	28	350	31,8	14
2023	850	34	156	525	67,8	21	325	32,2	13

Sursa: Elaborat de autor pe baza [229]; [231].

Informația prezentată în Tabelul 2.15 demonstrează că cei mai mulți funcționari publici care au beneficiat de FPC în cadrul Comenzii de Stat au fost din autoritățile publice centrale. Putem observa cu ușurință că ponderea funcționarilor publici instruiți din autoritățile publice centrale în totalul funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat este de peste 2/3, cu excepția anului 2018. În același timp, constatăm un număr relativ mic de funcționari publici din APL care participă la formarea profesională prin Comanda de Stat. Deși rata de instruire a funcționarilor publici din APC este de peste 2,5 ori mai mare, așa cum am arătat în Figura 2. 9, factorii de decizie ar trebui

să orienteze programele de instruire prin Comanda de Stat spre funcționarii publici din APL pentru a reduce din decalajul înregistrat.

Calitatea instruirii profesionale depinde de mărimea grupului care participă în procesul de formare sau perfecționare profesională. De aceea, în Tabelul 2.16 am analizat mărimea grupului după numărul de funcționari publici care au participat la programe de dezvoltare prin Comanda de Stat, în perioada 2017-2023.

Tabelul 2.16. Numărul funcționarilor publici în grup participanți la dezvoltare profesională prin Comanda de Stat în perioada 2017-2023

Anul	Numărul total al personalului instruit din autoritățile publice			Numărul de participanți					
				Autoritățile administrației publice centrale			Autoritățile administrației publice locale de nivelul întâi și nivelul al doilea		
	Persoane	Numărul de	Mărimea grupului, persoane	Numărul de persoane	Numărul de grupuri	Mărimea grupului,	Numărul de	Numărul de grupuri	Mărimea grupului,
2017	1650	66	25	1200	48	25	450	18	25
2018	700	28	25	425	17	25	275	11	25
2019	1610	70	23	1065	45	23,7	545	25	21,8
2020	1060	44	24,1	750	30	25	310	14	22,1
2021	1080	44	24,5	775	31	25	305	13	23,5
2022	1100	42	26,2	750	28	26,8	350	14	25
2023	850	34	25	525	21	25	325	13	25

Sursa: Elaborat de autor pe baza [229]; [230]; [231].

Informația prezentată în Tabelul 2.16, demonstrează că numărul funcționarilor publici constituiți în grupuri de formare profesională a fost, în medie, de aproximative 25 persoane. În anul 2019, s-a înregistrat un număr mai mic de persoane care a format grupul de instruire, fiind, în medie, de 23,7 persoane în cazul APC și de 21,8 persoane – în cazul APL. Totodată, constatăm că în perioada 2019-2023, numărul persoanelor în grupul de formare profesională, în cazul APC, a fost mai mic decât cel înregistrat la APC. Aceasta determină că cheltuielile de instruire prin Comanda de Stat pentru o persoană instruită din autoritățile publice locale să fie mai mare decât în cazul unei persoane instruite din APC.

Informația prezentată în Tabelele 2.15 și 2.16 prezintă dinamica numărului funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat. În cercetarea noastră, ne-am propus să analizăm cum se raportează numărul funcționarilor publici instruiți prin Comanda de Stat la numărul funcțiilor publice real ocupate și la numărul total al funcționarilor publici (Tabelul 2.17).

Din Tabelul 2.17 rezultă că numărul funcțiilor publice efectiv ocupate și cel al funcționarilor publici a fost într-o creștere continuă, începând cu anul 2019. În același timp, numărul persoanelor instruite s-a redus în raport cu anul 2019, ceea ce a determinat și o diminuare a ponderii acestora în totalul funcțiilor publice ocupate. Față de anul 2019, ponderea funcționarilor publici instruiți în totalul funcțiilor publice efectiv ocupate s-a redus cu 1,6%, de la 4,1% în anul 2019 la 2,5%, în anul 2022. De asemenea, constatăm o diminuare a ponderii funcționarilor instruiți în totalul funcționarilor publici. Luând în considerație faptul că instruirea personalului din autoritățile publice prin Comanda de Stat este una formalizată, putem deduce că ponderea acestora este destul de mică. Rezultă că un funcționar public ar putea să beneficieze de un program de instruire prin Comanda de Stat la un interval mai mare de 10 ani. Totodată, constatăm că Academia de Administrație Publică, și-a adus contribuția la dezvoltarea profesională a funcționarilor publici în proporție de aproximativ 10%, în perioada analizată.

Tabelul 2.17. Indicatorii ce reflectă nivelul de instruire a funcționarilor publici prin Comanda de Stat

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza [229]; [230]; [231].

Dezvoltarea profesională prin Comanda de Stat nu este singura modalitate de îmbunătățire a competențelor profesionale ale funcționarilor publici. Aceasta se poate realiza și prin alte forme de instruire ce au loc atât în interiorul instituției publice, cât și în exteriorul acesteia. Pentru

exemplificare, în figurile 2.10a și 2.10b este prezentată structura instruirii funcționarilor publici și a funcționarilor publici cu statut special, în funcție de locul desfășurării acesteia.

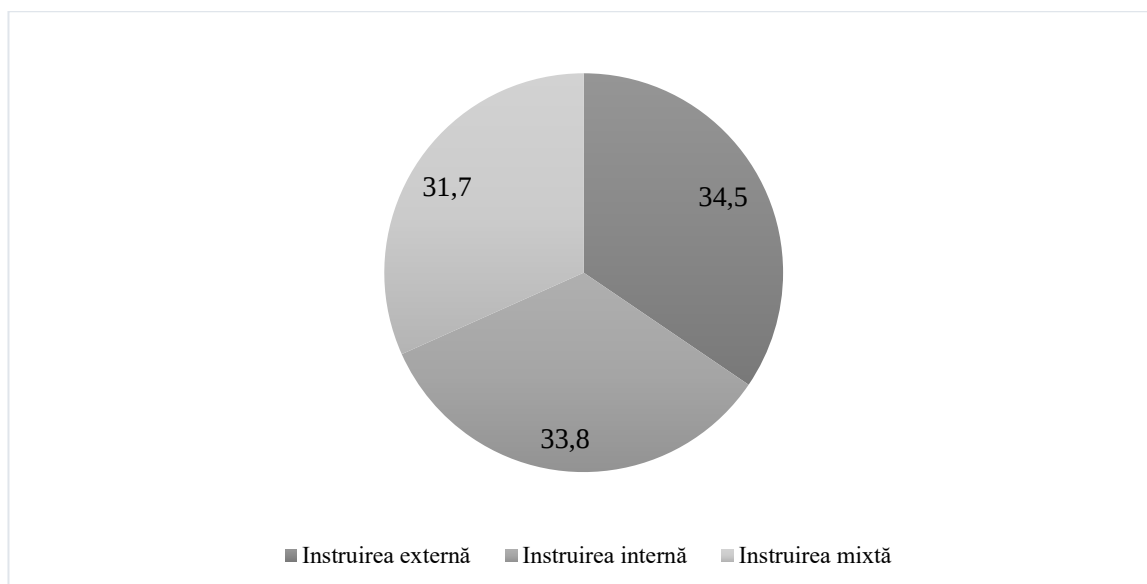


Fig. 2.10a. Structura funcționarilor publici instruiți în funcție de locul desfășurării în anul 2022, %

Sursa: Elaborat de autor pe baza [231].

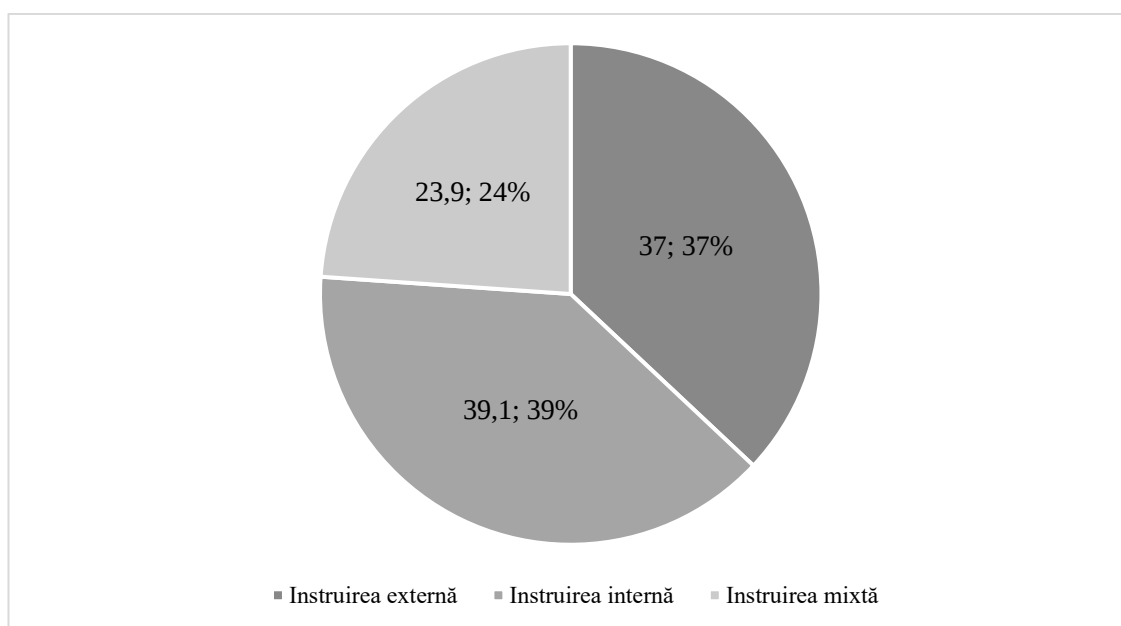


Fig. 2.10b. Structura funcționarilor publici cu statut special instruiți în funcție de locul desfășurării în anul 2022, %

Sursa: Sursa: Elaborat de autor pe baza [231].

Instituțiile administrației publice realizează instruirea profesională atât în interiorul, cât și în exteriorul acestora. Din Figurile 2.10a și 2.10b observăm că nu există careva preferințe legate de locul desfășurării instruirii profesionale. Atât instruirea internă, cât și cea externă, sunt utilizate

aproape în egală măsură. Doar în cazul instruirii funcționarilor publici cu statut special se acordă prioritate instruirii interne și poate fi determinată de specificul activității acestora.

Pentru a determina dacă DRU poate influența competitivitatea, am analizat indicele competitivității globale al RM și cel ce vizează competitivitatea instituțiilor sale (Figura 2.11).

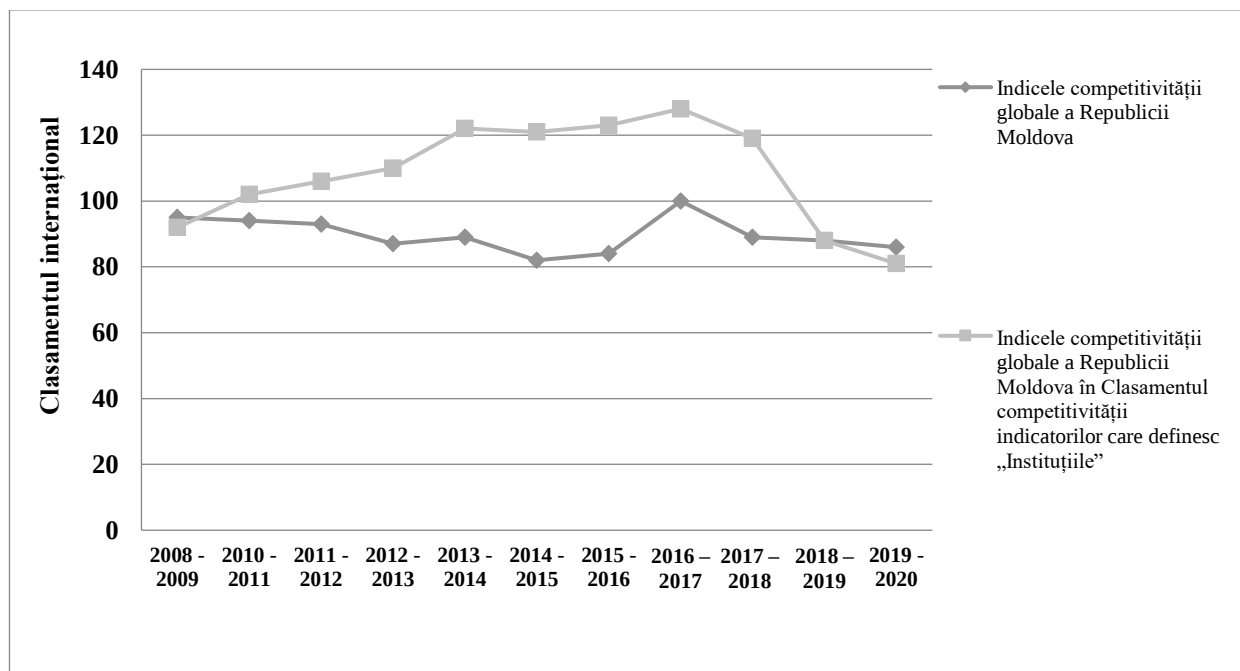


Fig. 2. 11. Evoluția Indicelui competitivității globale a Republicii Moldova și al competitivității instituțiilor sale

Sursa: Elaborat de autor pe baza [232].

Din Figura 2.11 observăm că Indicele Competitivității Globale al Republicii Moldova este mai bine plasat în clasamentul internațional, în comparație cu cel ce definește „Instituțiile”. Deoarece datele cele mai recente asupra Indicelui Competitivității Globale ce caracterizează instituțiile este din 2019 în RM, constatăm că acesta se poziționează la un nivel mai bun în clasamentul internațional, comparativ cu Indicele Competitivității Globale, chiar dacă în anii precedenți a avut o poziționare mult mai slabă în clasamentul internațional.

Pentru a face o corelație între ponderea investițiilor în DRU și indicele Competitivității Globale, am analizat clasamentul statelor membre ale UE în context internațional privind competitivitatea acestora. Luând în considerație că acest clasament nu apare anual, pentru comparație a fost luat anul 2019 (Tabelul 2. 18).

Tabelul 2.18. Clasamentul Indicelui Competitivității Globale al statelor membre ale UE în anul 2019-2020

Poziția statelor membre ale UE în clasamentul internațional	Țara	Indicele Global de Competitivitate 2019, punctaj	Performanța sectorului public 2019 punctaj	Numărul populației	Ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă în anul 2020
4	Olanda	82,4	77,1	17,475,415	2,4
7	Germania	81,8	71,0	83,155,031	1,6
8	Suedia	81,2	69,3	10,379,295	1,5
10	Danemarca	81,2	73,3	5,840,045	1,0
11	Finlanda	80,2	82,5	5,533,793	0,7
15	Franța	78,8	66,7	83,155,031	2,1
18	Luxemburg	77,0	74,4	634,730	1,5
21	Austria	76,6	65,6	8,932,664	0,9
22	Belgia	76,4	57,4	11,554,767	1,2
23	Spania	75,3	59,6	47,398,695	0,7
24	Irlanda	75,1	65,0	5,006,324	1,9
30	Italia	71,5	45,3	59,236,213	1,7
31	Estonia	70,9	66,3	1,330,068	1,6
32	Cehia	70,9	44,0	10,701,777	0,9
34	Portugalia	70,4	52,6	10,298,252	1,0
35	Slovenia	70,2	48,1	2,108,977	1,4
37	Polonia	68,9	51,5	37,840,001	0,6
38	Malta	68,5	58,5	516,100	1,0
39	Lituania	68,4	56,1	2,795,680	0,7
41	Letonia	68,4	49,7	1,893,223	0,6
42	Slovacia	66,8	42,6	5,459,781	1,3
44	Cipru	66,4	55,6	896,007	0,7
47	Ungaria	65,1	48,1	9,730,772	1,2
49	Bulgaria	64,9	56,8	6,916,548	0,7
51	România	64,4	50,9	19,201,662	0,6
59	Grecia	62,6	45,8	10,678,632	0,3
63	Croația	61,9	35,8	4,036,355	0,9

Sursa: Elaborat de autor pe baza [232].

În Tabelul 2. 18 este prezentat clasamentul statelor membre ale UE în funcție de Indicele Global al Competitivității și Performanța sectorului public în clasamentul internațional. Din statele membre ale UE, Olanda ocupă poziția cea mai bună în clasamentul internațional, dar și țara care face cele mai mari investiții în FPC. În anul 2020, ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă au fost de 2,4%. Aceasta ne determină să afirmăm că cu cât

investițiile în DRU sunt mai mari, cu atât este mai mare Indicele Competitivității Globale și Performanța sectorului public. Țările în care ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor cu forța de muncă sunt mai mici sunt poziționate la un nivel mai inferior în clasamentul internațional. Comparând poziția RM în clasamentul internațional (Figura 2.11) cu pozițiile statelor membre ale UE, observăm că aceasta este mult mai inferioară, fiind plasată pe poziția 80. În același timp, constatăm că ponderea cheltuielilor pentru FPC în totalul cheltuielilor salariale au fost doar de 0,14%, în anul 2020. Chiar dacă competitivitatea unei țări și a instituțiilor publice depinde și de alte variabile, DRU are un impact direct asupra evoluției acesteia.

2.4. Concluzii la Capitolul 2.

1. În Republica Moldova există un cadru legal și normativ care asigură DRU oferind tuturor persoanelor posibilitatea de a învăța și a se dezvolta profesional atât în perioada educației inițiale, cât și după aceea, pe parcursul întregii vieți, pornind de la sistemul de valori sociale ale fiecăruia. În acest context, au fost elaborate și aprobate mai multe legi și hotărâri de guvern care reglementează DRU, inclusiv învățarea pe parcursul întregii vieți, reglementată prin Codul Educației al RM. De asemenea, FPC a angajaților este reglementată prin Codul Muncii al RM, iar Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public reglementează dezvoltarea profesională a funcționarilor publici [139].

2. Nivelul de participare a angajaților în procesul de DRU este la un nivel relativ redus, ceea ce creează un semn de îngrijorare, în situația când cunoștințele și abilitățile profesionale contează tot mai mult în asigurarea competitivității organizațiilor, inclusiv a celor din sectorul public. Rezultatele cercetării arată că cel mai mare nivel de participare al angajaților la programe de FPC se înregistrează în activitățile financiare, în timp ce în cele mai multe domenii de activitate, rata de participare la FPC este mai mică de 20%, fapt ce ar trebui să sensibilizeze conducerea organizațiilor.

3. Volumul resurselor financiare pentru FPC este foarte mic în RM. Deși Codul Muncii al RM și Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public prevăd ca organizațiile să aloce, anual, cel puțin 2% din fondul de salarizare pentru FPC, datele obținute în urma investigațiilor demonstrează că această prevedere este departe de a fi respectată de organizații, indiferent de sectorul în care activează – privat sau public. Nici instituțiile publice, care sunt garantul respectării cadrului legal, nu respectă această prevedere legală referitoare la resursele financiare alocate pentru FPC a angajaților. Acest indicator fiind comparat cu cel practicat în alte state membre ale UE, se constată un decalaj foarte mare între alocările financiare aplicate de RM

și celelalte state membre ale UE. În raport cu unele state membre ale UE, resursele financiare alocate pentru FPC sunt de peste 10 ori mai mici în RM.

4. Deși cadrul legal prevede ca fiecare funcționar public să urmeze, anual, un program de instruire profesională de cel puțin 40 de ore, această normă nu se respectă în totalitate. Mai mult decât atât, există un decalaj evident între ponderea funcționarilor publici care participă la FPC din APC și APL. Dacă în ultimii ani, numărul funcționarilor publici a crescut în RM, numărul funcționarilor publici participanți la formare profesională nu a crescut în aceeași proporție, ceea ce va conduce la diminuarea ponderii funcționarilor publici instruiți în totalul acestora pe viitor.

5. Instruirea formalizată a funcționarilor publici la nivel central și local se realizează prin intermediul Cancelariei de Stat care, anual, stabilește Comanda de Stat și este aprobată prin hotărâre de guvern. Academia de Administrare Publică, actualmente Institutul de Administrație Publică din cadrul USM este unicul beneficiar al Comenzii de Stat, toate resursele financiare alocate în acest scop fiind redirecționate spre instituția respectivă. Rezultatele cercetării demonstrează că cei mai mulți beneficiari ai instruirii formalizate au fost funcționarii publici din APC, chiar dacă aceștia au mai multe oportunități de instruire comparativ cu funcționarii publici din APL de nivelul I și II [143].

6. Investigațiile efectuate arată că există o anumită corelație între investițiile în dezvoltarea profesională a resurselor umane și nivelul de competitivitate al unei țări, inclusiv a performanței sectorului public. Țările care investesc mai mult în DRU ocupă o poziție mai bună în clasamentul internațional privind Indicele Competitivității Globale și Performanța instituțiilor din sectorul public.

3. APRECIEREA SISTEMULUI DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ȘI A IMPACTULUI ASUPRA COMPETITIVITĂȚII INSTITUȚIILOR PUBLICE DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. Cercetare empirică asupra sistemului de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile administrației publice

DRU reprezintă o activitate ce creează valoare adăugată pentru orice organizație, beneficiarii căreia sunt angajații și clienții acesteia. Pentru instituțiile administrației publice, DRU devine mult mai importantă deoarece are implicații asupra întregii societăți. Pornind de la această afirmație, considerăm că DRU cuprinde mai multe dimensiuni asupra cărora trebuie să statueze factorii de decizie din administrațiile publice centrale și locale.

Din păcate, în stadiul actual, birocratizarea multor procese ale administrației publice nu permite ca dezvoltarea funcționarilor publici să fie cât mai adaptată noilor realități de dezvoltare a societății și de racordare la valorile europene, din perspectiva aderării RM la UE. În condițiile actuale, RM în calitate de țară candidat la UE, sporirea profesionalismului angajaților instituțiilor publice devine de o actualitate și un imperativ neîntârziat, activitate ce poate fi realizată prin DRU. De asemenea, considerăm că pentru a gestiona eficient dezvoltarea profesionalismului funcționarilor publici este necesară îmbogățirea potențialului acestora. Un rol special în acest sens îl joacă întreaga gamă de tehnologii de dezvoltare profesională care ar trebui să se concentreze pe:

- dezvoltarea competențelor în domeniul administrației publice (se are în vedere un cadru interdisciplinar de cunoștințe (economice, juridice, sociale, psihologie etc. pe care trebuie să le demonstreze oricând funcționar public atât în procesul de exercitare a sarcinilor și responsabilităților de muncă, cât și în procesul de organizare a activităților în instituția publică, fie că este vorba de activități strategice sau operaționale);
- dezvoltarea calităților personale și de leadership în rândul funcționarilor publici de la toate nivelele administrației publice, precum și promovarea unui comportament etic și a unei ținute de înaltă calitate profesională care, combinate cu competențele enunțate anterior, să conducă la formarea unor lideri autentici și carismatici, prin politicile pe care le vor promova în interesul întregii societăți.

În afară de aceasta, procesul de dezvoltare a funcționarilor publici trebuie să fie orientat spre dezvoltarea și adaptarea abilităților profesionale, corespunzător schimbărilor care au loc în: societate; sistemul de servicii publice; instituțiile politice și sociale etc. La fel, este necesar de luat în considerare evoluțiile științei în domeniul dat pentru a implementa cele mai inovatoare tehnici și metode, contribuind la creșterea performanței și competitivității instituției publice. Toate acestea vor avea ca efect:

- creșterea capacității funcționarului public pentru rezolvarea problemelor la nivel societal sau local;
- îmbunătățirea capacității funcționarului public pentru luarea deciziilor manageriale de înaltă calitate și de asumare a responsabilității pentru acestea;
- sporirea motivației individuale pentru a servi societății și statului ce nu contravin standardelor morale și de etică în administrația publică.

Pornind de la cele menționate mai sus, pentru a aprecia rolul și efectele DRU în instituțiile administrației publice din RM, am realizat un sondaj de opinie, utilizând chestionarul ca metodă de culegere a datelor. Chestionarul alcătuit din 58 de itemi este prezentat în Anexa 10. Multitudinea itemilor formulați în chestionar au cuprins mai multe aspecte:

1. caracteristicile respondentului;
2. caracteristici ale instituției publice;
3. activitatea instituției publice;
4. activitatea de dezvoltare a funcționarilor din instituțiile publice;
5. factorii determinanți ce influențează competitivitatea instituției publice.

Din totalul itemilor formulați în chestionar, 13 au fost cu răspunsuri multiple, iar 9 itemi au conținut mai multe variabile la care respondentul a trebuit să aprecieze după scala Likert, de la „1” la „5” fiecare variabilă. Procesul de culegere a informațiilor a avut loc în regim online. Pentru aceasta, chestionarul a fost plasat în Google Forms, iar respondenților le-a fost remis linkul de acces, însoțit de o scrisoare în care era solicitarea pentru completarea acestuia.

Eșantionul stratificat cu selecție simplă aleatorie, fără revenire, a cuprins 1800 de persoane. Variabilele de stratificare au fost: nivelul administrativ (APC sau APL), regiunea geografică (urbană sau rurală) și caracterul funcției ocupate (managerială sau de execuție).

Procesul de transmitere a chestionarului către respondenți (funcționari ai instituțiilor publice) au fost folosite 2 modalități:

- în cazul instituțiilor publice centrale, au fost culese adresele de email de pe site-urile oficiale ale acestora;
- în cazul instituțiilor publice locale, linkul de acces a fost remis spre conducătorul instituției publice, prin redirecționarea spre subalterni pentru completarea chestionarului.

Procesul de culegere a informațiilor a avut loc pe parcursul a 45 de zile. Sondajul a cuprins 1800 de respondenți, constituind 10% din totalul funcționarilor publici sau 3,6% din funcțiile publice existente în sistemul administrației publice centrale și locale. În final, chestionarul a fost completat de 1042 de respondenți, angajați ai instituțiilor publice centrale și locale. Rata de non

răspunsuri a fost de 42,1%, cea mai mare rată de non răspunsuri a fost din partea respondenților care activează în instituțiile APL.

Din totalul respondenților, aproape 2/3 au fost femei. Structura respondenților în funcție de gen este justificată deoarece femeile ocupă majoritatea posturilor din instituțiile administrației publice atât la nivel central, cât și la cel local. În funcție de vârstă, cei mai mulți respondenți au fost cuprinși între 35 și 44 ani (36,9%). 60,9% din respondenți ocupă funcții publice de execuție. Aproape 50% din respondenți au studii superioare de master. Mai multe informații privind caracteristicile respondenților sunt prezentate în Anexa 11.

DRU în cadrul organizațiilor are atât un caracter strategic, cât și unul operațional. Obiectivul strategic al DRU constă în asigurarea eficacității și competitivității instituției publice pe termen lung, în timp ce cel operațional presupune realizarea zilnică a sarcinilor și responsabilităților de muncă pentru satisfacerea nevoilor clienților/cetățenilor. În cercetarea noastră, ne-am propus să aflăm care este scopul urmărit de instituția publică prin dezvoltarea profesională a personalului, iar rezultatele sunt prezentate în Figura 3.1.

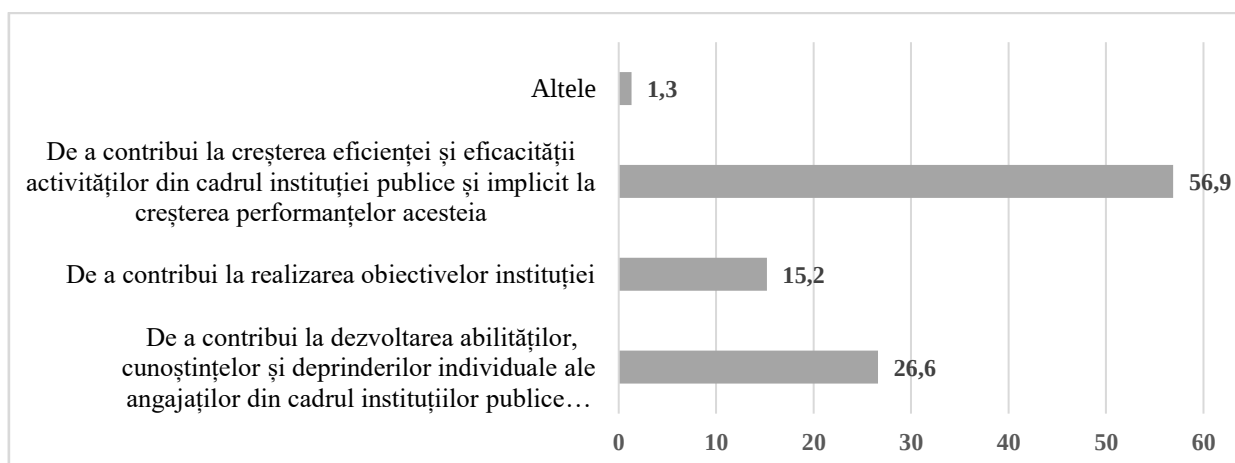


Fig. 3.1. Scopul dezvoltării profesionale a funcționarilor publici

Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

În opinia respondenților, scopul prioritar urmărit de instituția publică constă în creșterea eficienței activităților, respectiv a performanței acesteia – 56,9%. Mai mult de un sfert din respondenți consideră că prin dezvoltarea profesională a funcționarilor publici se urmărește îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor funcționarilor publici.

Scopul urmărit prin DRU poate fi atins în totalitate în cazul existenței unui plan de dezvoltare profesională la nivelul instituției publice. De aceea, în chestionar au fost incluse mai multe întrebări ce țin de elaborarea și implementarea planului de dezvoltare profesională la nivelul instituției. Din numărul total al respondenților, doar 44,5% cunosc despre existența unui plan de dezvoltare profesională la nivelul instituției publice (Figura 3.2). Din cei 466 de respondenți care

cunosc despre existența planului de dezvoltare profesională din cadrul instituției, nu toți sunt familiarizați cu conținutul acestuia. Din cei care au dat un răspuns afirmativ, aproape 2/3 cunosc conținutul acestui plan, ceea ce constituie mai puțin de 30% din totalul respondenților.

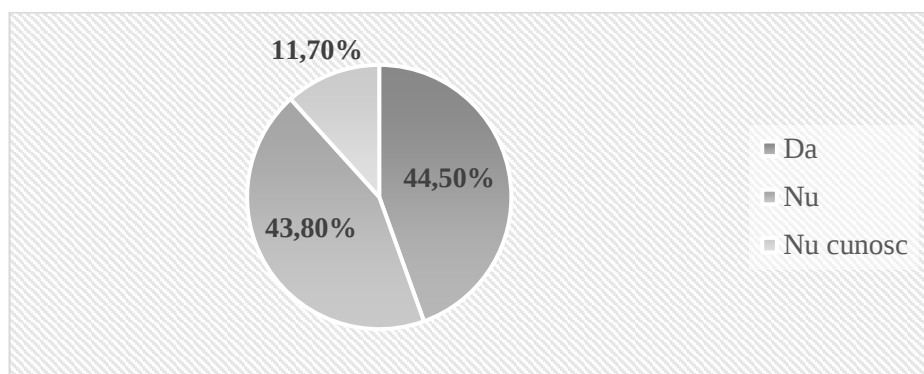


Fig. 3.2. **Structura răspunsurilor privind existența planului de dezvoltare profesională**
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

În mare măsură, responsabilitatea pentru informarea funcționarilor privind existența și conținutul planului de dezvoltare profesională revine funcționarilor publici de conducere. Aceștia trebuie să identifice diferite modalități pentru informarea subalternilor privind necesitatea dezvoltării profesionale la nivel instituțional. În Figura 3.3. sunt prezentate modalitățile prin care funcționarii publici au luat cunoștință cu planul instituțional de dezvoltare profesională. Respondenții au putut opta pentru mai multe variante de răspuns.

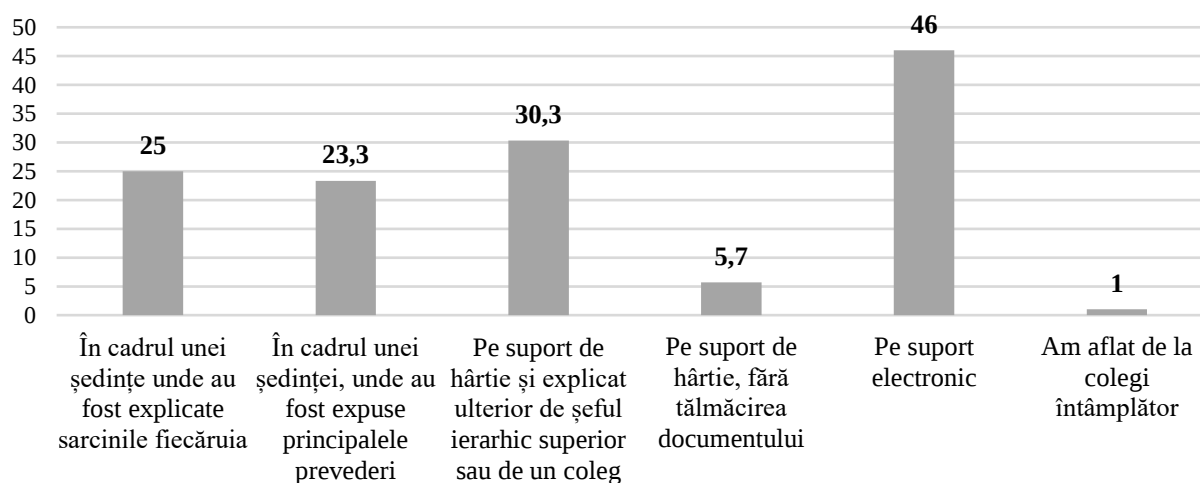


Fig. 3.3. **Modalitățile de informare despre planul instituțional de dezvoltare profesională, %**

Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Sursa electronică reprezintă modalitatea cea mai frecvent utilizată pentru familiarizarea funcționarilor publici cu planul de dezvoltare profesională. Aproape 50% din cei care au luat cunoștință cu acest plan, s-au documentat prin aplicarea resurselor electronice. Totodată, ședințele la nivel departamental reprezintă o altă formă de familiarizare cu planul de dezvoltare profesională.

Mai bine de 2/3 din respondenți care au luat cunoștință cu planul de dezvoltare profesională la nivel instituțional îl consideră un document foarte important care se respectă și implementează cu rigoare. În același timp, 25% cred că este un document care se implementează parțial din cauza lipsei de resurse, 4,5% îl consideră drept o formalitate, iar 3,5% - un document care se implementează parțial din lipsa motivației.

Dezvoltarea profesională trebuie să fie conștientizată atât de conducerea instituției, cât și de angajat. În unele cazuri, obiectivul ar putea fi comun, în timp ce în alte situații, prin dezvoltarea profesională angajatul urmărește - obținerea unui alt loc de muncă în afara instituției. De aceea, în cercetarea noastră ne-am propus să analizăm motivele pentru care funcționarii instituțiilor publice urmează programe de dezvoltare profesională. Rezultatele obținute sunt prezentate în Tabelul 3.1. Fiecare respondent a putut opta pentru mai multe variante de răspuns.

Tabelul 3.1. Motivele participării la formarea profesională

Variabilele cuprinse în chestionar	Număr de răspunsuri	%
Necesitatea actualizării, completării cunoștințelor profesionale	846	79,7
Dorința cultivării competențelor profesionale	726	68,4
Nevoia obținerii și menținerii certificatului de liberă practică	53	6,0
Dorința creșterii performanțelor profesionale	840	79,2
Dorința obținerii unui salariu mai mare	424	40,0
Cu scopul de a lucra în străinătate	30	2,8
Deoarece sunt obligat	46	4,3
Din cauza concurenței la locul de muncă	32	3,0
Cu scopul măririi șanselor ocupării unui loc de muncă mai bun	222	20,9
Pentru creșterea șanselor de a concura cu succes pentru alt loc de muncă	132	12,4

Sursa: Elaborat de autor pe baza datelor chestionarului.

Tabelul 3.1 arată că motivele pentru care funcționarii din instituțiile publice participă la formarea profesională sunt diverse. Trebuie remarcat faptul că unele motive, dintre cele ce sunt cel mai frecvent evidențiate de respondenți, au tangență directă cu competitivitatea instituției publice. Aproape 4/5 din respondenți au menționat că participarea lor la formarea profesională este determinată de necesitatea actualizării și completării cunoștințelor profesionale, precum și din dorința creșterii nivelului de performanță profesională. La fel, mai bine de 2/3 din respondenți au evidențiat drept motiv dorința cultivării competențelor profesionale. Aproximativ 40% dintre respondenți urmează programe de formare profesională cu scopul obținerii unui salariu mai mare. Aceasta ne face să constatăm că actualul nivel al salariului din instituțiile publice este insuficient pentru acoperirea necesităților personale și familiale. De asemenea, observăm că aproximativ 1/3 dintre respondenți sunt nemulțumiți de actualul loc de muncă. Afirmția făcută de respondenți este

determinată de rezultatele obținute în care 20,9% dintre aceștia urmează programe de formare profesională pentru a spori șansele ocupării unui loc de muncă mai bun, iar 12,4% - pentru a spori șansele concurării cu succes la un alt loc de muncă. Rezultatele obținute mai arată că unii respondenți participă la formarea profesională în mod involuntar. Astfel, 4,3% din respondenți urmează programele de formare profesională deoarece sunt obligați, iar 3,0% - din frica pierderii locului de muncă, în special acolo unde concurența este mare. Chiar dacă este o cotă mică (2,8%), unii respondenți participă la formarea profesională cu scopul de a pleca în străinătate. Acest fapt indică asupra lipsei motivației funcționarului pentru locul respectiv de muncă. Or, starea în cauză ne face să constatăm că aceștia nu urmăresc performanța la locul de muncă, în special, și performanța instituției publice, în general, ambele având impact direct asupra competitivității acesteia.

Formarea profesională poate fi realizată, precum a fost menționat în primul capitol, prin diferite modalități, fiecare din acestea având o eficiență mai mare sau mai mică asupra perfecționării profesionale a cursantului. Participând la diferite programe de formare profesională, funcționarii instituțiilor publice pot aprecia cât de eficiente sunt acestea. În acest context, în chestionar am solicitat respondenților să aprecieze gradul de eficiență a modalităților de FPC propuse, pe o scală crescătoare, de la ineficientă până la extrem de eficientă (Tabelul 3.2).

Tabelul 3.2. Eficiența modalităților de formare profesională în opinia respondenților, %

Modalități de formare profesională	Ineficientă	Mai puțin eficientă	Eficientă	Foarte eficientă	Extrem de eficientă	Total
Cursuri furnizate de o instituție de formare profesională	1,3	5,6	53,5	28,2	11,4	100
Cursuri furnizate de instituțiile de învățământ	4,5	24,6	51,6	14,1	5,2	100
Instruirea internă (cu formatori din unitate)	4,5	18,6	50,5	18,5	7,9	100
Instruirea internă (cu formatori din exterior)	2,4	9,3	54,6	25,6	8,1	100
Instruirea externă (cu formatori din exterior)	2,6	8,7	50,1	28,2	10,4	100
Rotația pe funcții în cadrul instituției	17,6	28,7	36,1	12,4	5,2	100
Schimb de experiență în țară (la instituții similare din Moldova)	5,4	13,5	40,1	26,9	14,1	100
Schimb de experiență peste hotare	1,8	6,0	30,5	33,2	28,5	100
Autoinstruirea	3,0	12,1	43,1	23,8	18,0	100

Sursa: Elaborat de autor pe baza datelor chestionarului.

Rezultatele obținute în urma prelucrării datelor arată că respondenții au păreri împărțite legate de eficiența modalităților de formare profesională. Din toate modalitățile cuprinse în cercetare, respondenții consideră schimbul de experiență peste hotare ca cea mai reușită în procesul de dezvoltare profesională. Astfel, 28,5% dintre respondenți o consideră extrem de eficientă, 33,2% - foarte eficientă și 30,5% - eficientă. Cursurile furnizate de instituțiile de învățământ sunt cel mai puțin apreciate de respondenți, alături de rotația pe posturi în cadrul instituției. Doar 5,2% dintre respondenți consideră cursurile de formare oferite de instituțiile de învățământ ca extrem de eficiente. În același timp, aproape 30% le consideră mai puțin eficiente sau chiar ineficiente pentru dezvoltarea lor profesională. În cazul rotației pe funcții, ne-am așteptat la un asemenea rezultat, urmare a oportunităților reduse de trecere de la un post de muncă la altul, în special în instituțiile publice cu un număr limitat de posturi. Prin urmare, funcționarii publici au mai mari așteptări față de conținutul programelor de formare profesională oferite de instituțiile de învățământ. Respondenții apreciază mai bine cursurile oferite de o instituție de formare profesională (diferite centre specializate) decât cele furnizate de instituțiile de învățământ. Schimbul de experiență în cadrul țării reprezintă, în opinia respondenților, o modalitate care ar putea contribui mai mult la dezvoltarea lor profesională. De asemenea, observăm că respondenții au anumite rezerve față de instruirea internă cu formatori din cadrul unității. Aproape un sfert din respondenți o consideră mai puțin eficientă sau chiar ineficientă. În opinia respondenților, instruirea externă, cu formatori din afara instituției, este mai eficientă pentru dezvoltarea lor profesională.

Autoinstruirea reprezintă o modalitate de formare profesională în care respondenții au încredere și o apreciază ca fiind eficientă. La fel, autoinstruirea este privită ca o modalitate informală de dezvoltare profesională care are efecte benefice atât pentru angajat, cât și pentru instituție, dacă este aplicată în mod permanent. În cazul autoinstruirii, persoana folosește diferite surse de instruire care nu pot fi certificate, dar care contribuie, în mod evident, la creșterea potențialului profesional al angajatului. În cercetarea realizată, ne-am propus ca obiectiv să identificăm sursele folosite de respondenți în procesul autoinstruirii (Figura 3.4).

Din Figura 3.4 constatăm că funcționarii instituțiilor publice folosesc o varietate de surse de informare care conduc la dezvoltarea lor profesională. Luând în considerare caracterul sarcinilor de muncă care trebuie realizate, actele normative, internetul și documentele interne sunt sursele de informare la care apelează cel mai frecvent funcționarii instituțiilor publice. Respondenții apelează nu cu aceeași intensitate la colegi și șeful ierarhic, atunci când este nevoie de informare pentru soluționarea unor probleme sau sarcini de muncă. Rezultatele obținute ar putea dovedi că funcționarii au mai puțină încredere în informațiile furnizate de superiori. În afară de aceasta, literatura de specialitate reprezintă o sursă de informare care nu este străină pentru funcționarii

instituțiilor publice. Așadar, sursele de informare prezentate mai sus pe care le consultă funcționarii pentru desfășurarea activităților zilnice la locul de muncă au un caracter informal, dar care contribuie în mod direct la dezvoltarea profesională a acestora.

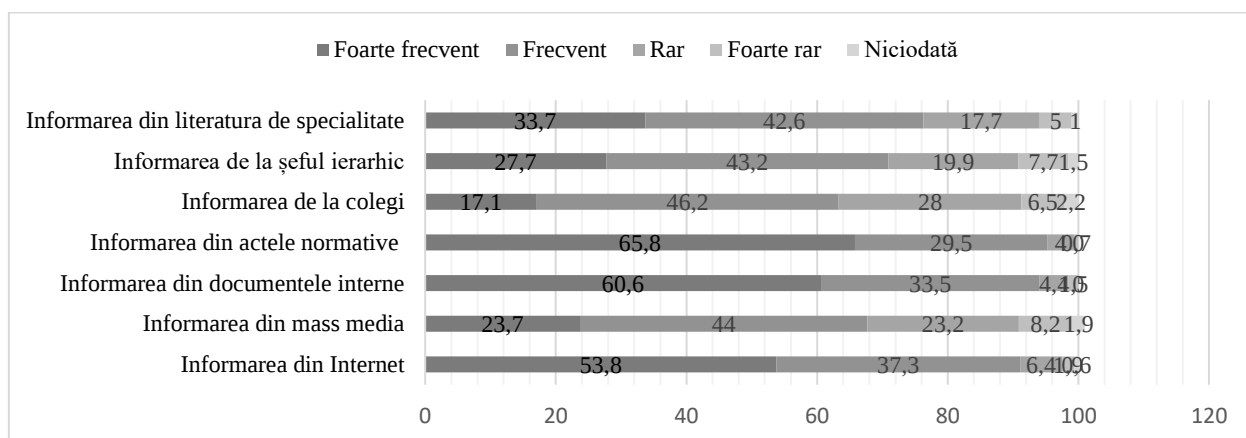


Fig. 3.4. **Frecvența informării funcționarilor instituțiilor publice din diferite surse, %**
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Programele profesionale de scurtă durată, aplicate în mod sistematic și continuu, contribuie la DRU pe termen lung. Atât instituția publică, cât și funcționarii acesteia, trebuie să fie preocupați deopotrivă de activitatea profesională și să își asume responsabilitatea pentru oferirea oportunităților de formare profesională, în cazul instituțiilor, și participarea nemijlocită în acest proces, în cazul angajaților. În Figura 3.5 este prezentată periodicitatea participării angajaților instituțiilor publice în procesul de formare profesională continuă.

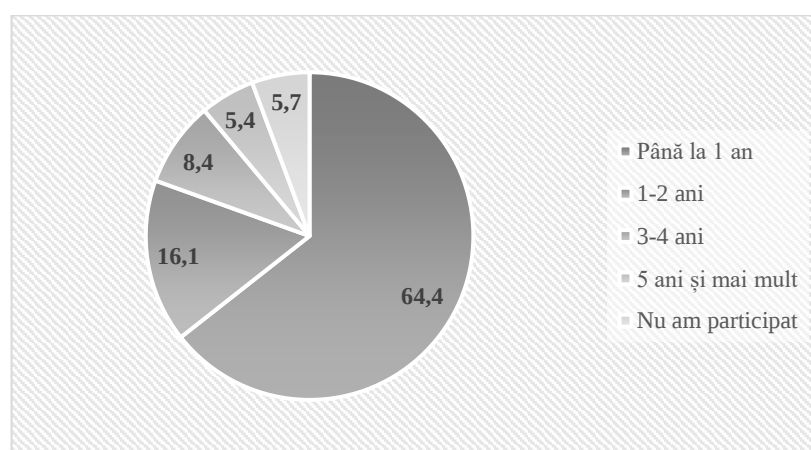


Fig. 3.5. **Participarea funcționarilor instituțiilor publice în procesul de formare profesională continuă, %**

Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Rezultatele dovedesc că aproape 2/3 din respondenți au participat, în ultimul an la un program de formare profesională continuă. Din numărul total de respondenți, doar 5,7% nu au participat la un program de formare profesională, în timp ce 5,4% au participat la un program de instruire

profesională cu mai bine de 5 ani în urmă. Participarea la formarea profesională poate avea loc urmare a ofertei venite din partea instituției publice sau la inițiativa angajatului. În Figura 3.6 sunt reflectate rezultatele participării funcționarilor la programe de formare profesională oferite de instituția publică.

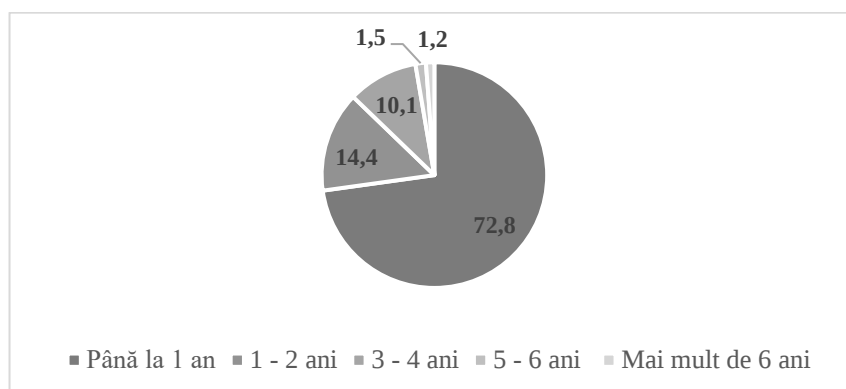


Fig. 3.6. Participarea funcționarilor la programe de formare profesională continuă oferite de instituția publică, %

Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Potrivit Figurii 3.6, peste 72% dintre respondenți au participat în ultimul an la un program de formare profesională continuă oferit de instituția publică. Acest fapt demonstrează că instituțiile publice sunt preocupate ca angajații lor să participe constant în procesul de instruire profesională. Doar în cazul a 2,7% dintre respondenți care au participat la un program de formare profesională a trecut mai mult de 5 ani.

Orice program de formare profesională țintește mai multe obiective, inclusiv îmbunătățirea calității muncii la locul de muncă. Pentru aceasta, ne-am propus să aflăm opinia respondenților față de modul în care programele de formare profesională au influențat calitatea muncii desfășurate, pornind de la ideea că o mai bună calitate a muncii prestate conduce la creșterea competitivității instituției publice (Figura 3.7).

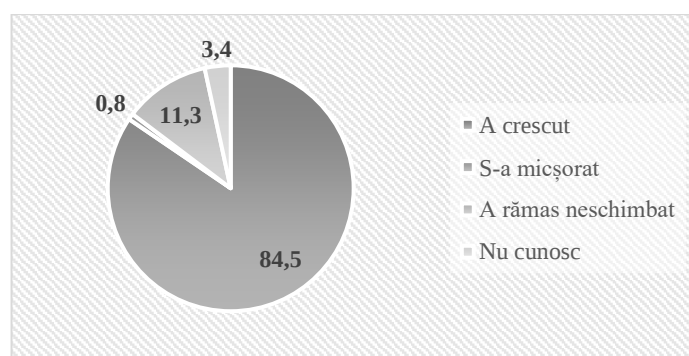


Fig. 3.7. Schimbarea calității muncii prestate urmare a formării profesionale, %

Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Potrivit opiniei respondenților, în cazul a 84,5% calitatea muncii acestora a crescut după finalizarea programului de formare profesională continuă. Doar 0,8% au menționat că formarea profesională a condus la micșorarea calității muncii, iar 3,4% nu cunosc cum a evoluat munca lor în perioada imediată a instruirii profesionale.

Formarea profesională se face și cu scopul implementării la locul de muncă a noilor metode sau abordări în procesul de realizare a sarcinilor de muncă care să aibă ca efect atât sporirea performanței, cât și îmbunătățirea competitivității instituției publice. De aceea, în cercetare ne-am propus să observăm dacă funcționarii instituțiilor publice au venit cu careva inițiative de îmbunătățire a calității muncii prestate, urmare a participării la programele de formare profesională (Figura 3.8).

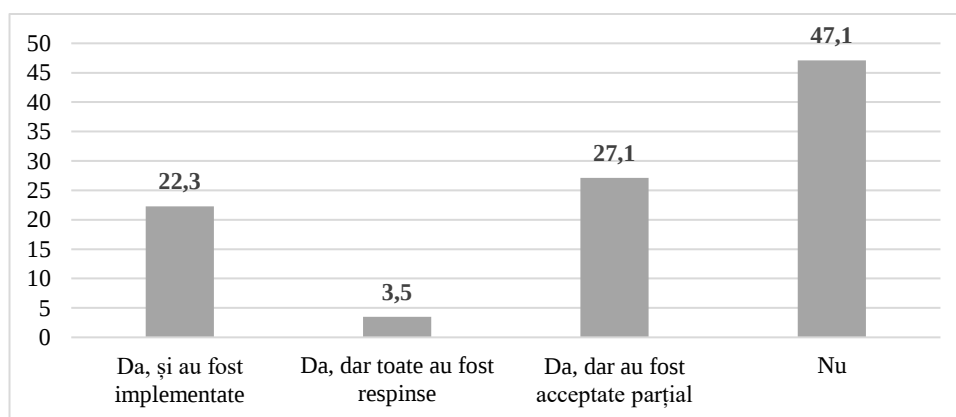


Fig. 3.8. Frecvența răspunsurilor privind inițiative de îmbunătățire a muncii prestate urmare a formării profesionale, %

Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Pentru cei mai mulți din respondenți (47,1%), programele de formare profesională nu au reprezentat un prilej de a iniția propuneri în adresa șefilor ierarhici pentru a îmbunătăți anumite procese care să conducă la creșterea calității muncii. În același timp, observăm că peste 50% din funcționarii respondenți care au participat la formarea profesională au venit cu inițiative pentru a spori calitatea muncii. De asemenea, rezultatele arată că în cazul a 22,3% din respondenți, inițiativele acestora au fost acceptate și implementate în cadrul instituției. 27,1% din respondenți au menționat că inițiativele lor au fost acceptate parțial și doar în cazul a 3,5% inițiativele funcționarilor care au participat la formarea profesională au fost respinse.

Îmbunătățirea calității muncii prestate prin programe de formare profesională este un scop general urmărit de fiecare instituție publică. Pornind de la scopul general, orice program de formare profesională poate avea mai multe obiective. De aceea, în chestionar a fost formulată o întrebare legată de obiectivele programului de formare profesională pentru care respondenții au

putut oferi mai multe variante de răspuns. În Figura 3.9 sunt reflectate rezultatele prelucrării datelor.

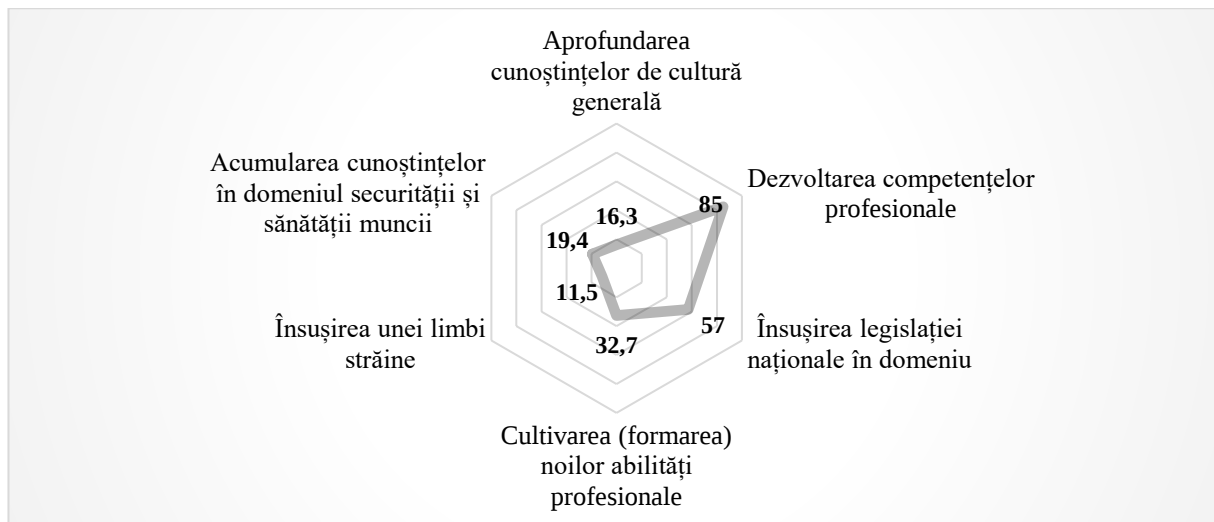


Fig. 3.9. Frecvența răspunsurilor privind obiectivele programelor de formare profesională, %

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

Din Figura 3.9 observăm că pentru 85% dintre respondenți obiectivul frecventării programului de formare profesională a constat în dezvoltarea competențelor profesionale, conștientizând că au un impact direct asupra performanței și a competitivității instituției publice. Ținând cont de specificul activităților desfășurate de funcționarii instituțiilor publice, 57% dintre respondenți au susținut că au participat la formarea profesională cu scopul de a însuși legislația națională în domeniu. Pentru aproape 1/3 din respondenți, programul de formare profesională la care au participat a avut ca obiectiv dezvoltarea sau formarea unor noi abilități profesionale. La fel, constatăm că 11,5% dintre respondenți au participat la formarea profesională în vederea însușirii unei limbi străine. În condițiile demarării negocierilor de aderare a RM la UE, transpunerea directivelor europene în practicile naționale necesită o mai bună cunoaștere a limbii engleze.

Deși obiectivele formării profesionale sunt multiple, așa cum am constatat în Figura 3.9, programele de formare profesională pot avea impact direct asupra calității muncii și performanței angajatului, dar și efecte indirecte asupra comportamentului profesional și al relațiilor interpersonale din cadrul instituției publice care, în final, conduc la creșterea competitivității acesteia. Astfel, am încercat să determinăm care au fost beneficiile obținute de instituția publică, prin participarea funcționarilor acesteia la formarea profesională, respondenții având posibilitatea să opteze pentru mai multe variante de răspuns (Figura 3.10).

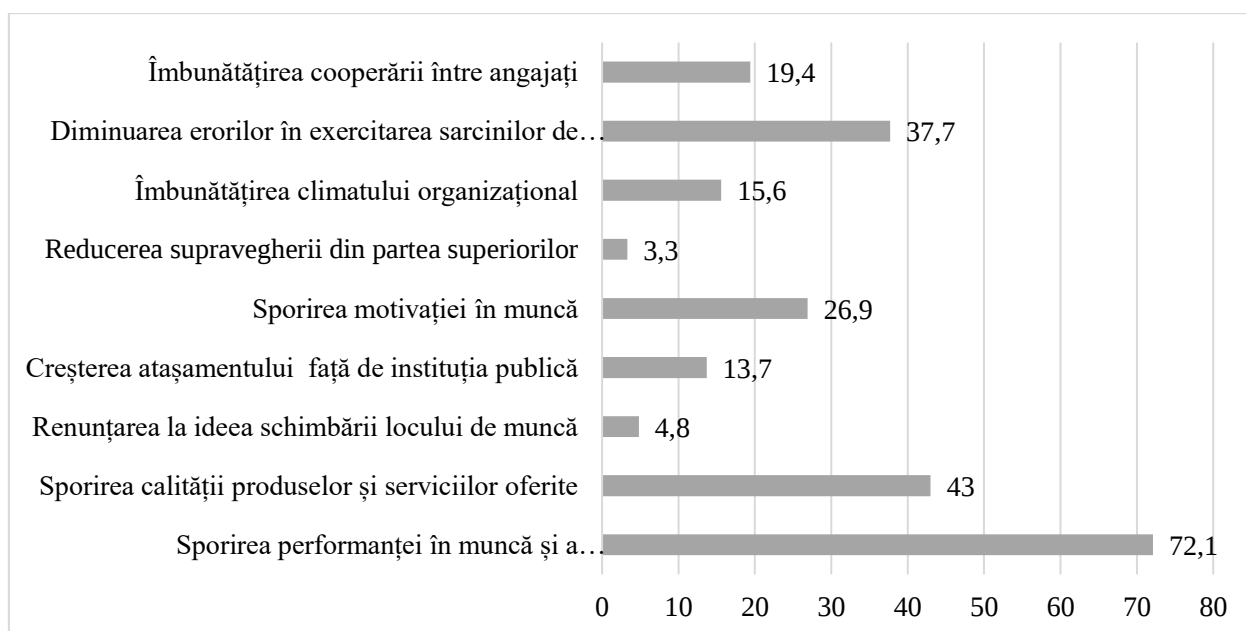


Fig. 3.10. **Beneficiile obținute de instituția publică prin programele de formare profesională, %**

Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Cei mai mulți dintre respondenți (72,1%) au susținut că programele de formare profesională au avut ca beneficiu creșterea performanței în muncă și sporirea competitivității instituției publice. Următorul beneficiu evidențiat de respondenți ca pondere în totalul acestora a fost sporirea calității produselor și a serviciilor oferite (43,0%). Sporirea calității muncii prestate, respectiv a calității produselor și serviciilor oferite este rezultatul diminuării erorilor în procesul exercitării sarcinilor de muncă. Astfel, 37,7% dintre respondenți au menționat că programul de formare profesională a condus la diminuarea erorilor în activitatea profesională.

După cum s-a fost menționat mai sus, efectele benefice ale formării profesionale pot fi și indirecte. În acest context, peste un sfert din respondenți au susținut că formarea profesională a contribuit la sporirea motivației în muncă a funcționarului. În afară de aceasta, 19,4% dintre respondenți au considerat că formarea profesională continuă a condus la îmbunătățirea cooperării între angajați, iar 15,6% - la îmbunătățirea climatului organizațional. Pentru 13,7% dintre respondenți, formarea profesională a avut ca efect benefic sporirea atașamentului față de instituția publică. Așadar, rezultatele obținute demonstrează că formarea profesională continuă are efecte benefice atât asupra angajatului, prin îmbunătățirea calității sarcinilor de muncă prestate, cât și asupra instituției publice, prin îmbunătățirea imaginii acesteia, fiind percepută ca un bun angajator urmare a oportunităților oferite angajaților. Într-o măsură mai mare sau mai mică, beneficiile programelor de formare profesională, fie cu impact direct sau indirect, contribuie la sporirea competitivității instituției publice.

Instruirea profesională presupune costuri care trebuie suportate. În cea mai mare parte, cheltuielile pentru instruirea profesională reprezintă un efort financiar al organizației, indiferent dacă este din sectorul public sau cel privat. Totodată, există cazuri în care angajații acoperă cheltuielile de instruire ce nu sunt incluse în planul de dezvoltare profesională a organizației. În cazul instituțiilor publice, există mai multe surse de finanțare a programelor de formare profesională (Figura 3.11).

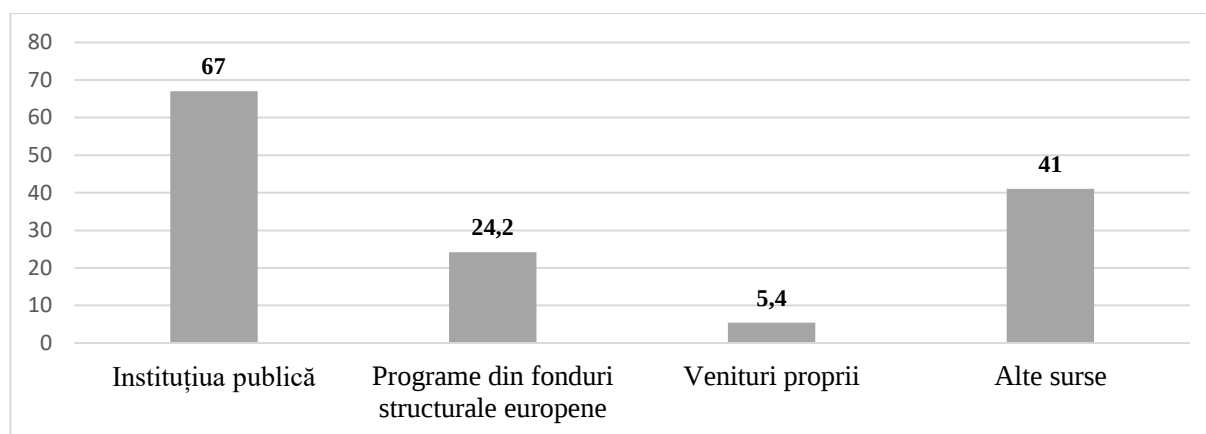


Fig. 3.11. Sursele de finanțare a programelor de formare profesională, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Din Figura 3.11 observăm că funcționarii instituțiilor publice au participat la mai multe programe de formare profesională care au fost finanțate din diferite surse. În cazul a 2/3 dintre respondenți, cheltuielile pentru instruirea profesională au fost suportate de instituția în care activează. Pentru instituțiile publice este caracteristic faptul că formarea profesională poate fi susținută și prin programe din fonduri structurale europene. Aproape un sfert dintre respondenți care au participat la formare profesională au menționat că finanțarea a fost efectuată din astfel de fonduri. De asemenea, constatăm că 5,4% dintre respondenți și-au achitat din veniturile proprii programul de formare profesională.

Societatea este într-un progres continuu care solicită permanent ca angajații să se adapteze noilor rigori în mediul profesional. Fiecare angajat este înzestrat cu un set de competențe care cumulate permit acestuia să-și îndeplinească sarcinile de muncă și să-și asume responsabilitățile pentru munca efectuată. Unele competențe însușite în timp își pierd din valoare, respectiv este nevoie de o îmbogățire a acestora pentru ca angajatul să facă față noilor provocări profesionale. În cercetare, ne-am propus să identificăm acele competențe pe care angajații ar dori să le dezvolte pe viitor. Competențele au fost identificate pe baza Anchetei Formării Profesionale Continue care este aplicată în statele membre ale UE, iar conținutul acestora este prezentat în Anexa nr. 13. În cazul dat, a fost aplicată scala Likert de la „1” la „5” în care respondenților li s-a solicitat să indice

cât de necesară este dezvoltarea anumitor competențe pentru realizarea eficientă a sarcinilor de muncă pe viitor, în care „1” – a semnificat că nu este necesar de dezvoltat competența respectivă, iar „5” – este extrem de necesar pentru a fi îmbunătățită (Figura 3.12).

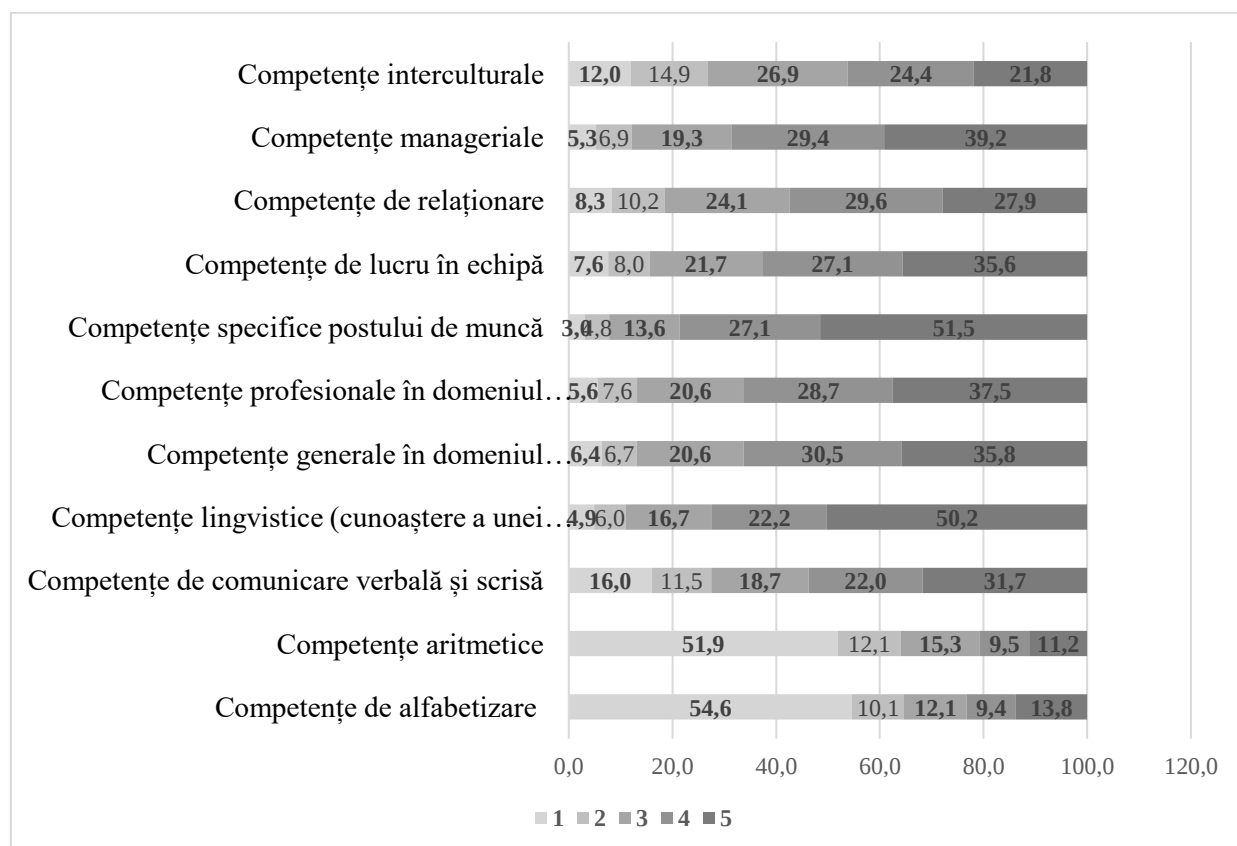


Fig. 3.12. **Necesitatea dezvoltării competențelor în rândul funcționarilor publici, %**
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Respondenții au avut opinii diferite cu referire la necesitatea dezvoltării diferitor competențe care le-ar fi utile în activitatea profesională. Informația din Figura 3.12 reflectă că respondenții consideră competențele specifice postului de muncă extrem de necesare pentru a fi dezvoltate pe viitor (51,5%). Doar 3,0% din totalul respondenților nu consideră necesar dezvoltarea acestei competențe. Un număr important de respondenți (50,2%) consideră extrem de necesar dezvoltarea competențelor lingvistice, de cunoaștere a unei limbi străine, iar 22,2% - ca fiind foarte necesară pe viitor în exercitarea atribuțiilor de serviciu. Aproape 2/5 dintre respondenți au considerat extrem de necesară dezvoltarea competențelor manageriale, pe când aproape 30% le-au considerat foarte necesare. Dezvoltarea competențelor generale și a celor profesionale în domeniul tehnologiilor informaționale este extrem și foarte necesară pentru funcționarii instituțiilor publice, indiferent de subordonarea acestora. În cazul funcționarilor publici, comunicarea verbală și scrisă reprezintă o competență la fel de importantă și pe care o consideră extrem de necesară pentru a fi dezvoltată. Această competență este importantă pentru funcționarii instituțiilor publice nu doar pentru

realizarea sarcinilor și responsabilităților de muncă, ci și în procesul de interacțiune cu cetățenii, considerați principalii beneficiari ai serviciilor oferite de aceștia. Deși, competențele de alfabetizare și cele aritmetice au un caracter de cultură generală ce contribuie mai mult la dezvoltarea intelectuală a persoanei, unii respondenți, într-un număr mai mic, le consideră la fel extrem de necesare în activitatea desfășurată.

Nivelul de DRU, exprimat prin competențele angajaților, permite identificarea anumitor lacune în munca angajatului, aspect ce poate influența atât performanța, cât și competitivitatea organizației. Abordate prin intermediul competențelor de muncă în echipă și a celor de relaționare, care permit interacțiunea profesională cu ceilalți colegi din cadrul instituției, am solicitat respondenților să evalueze anumite situații ale acestora cu referire la locul de muncă. Pentru aceasta, la fel ca și în problema anterioară, a fost aplicată scala Likert, de la „1” la „5”, în care prin „1” – extrem de rar întâlnit, iar prin „5” – cel mai frecvent întâlnit (Figura 3.13 și Anexa 12).

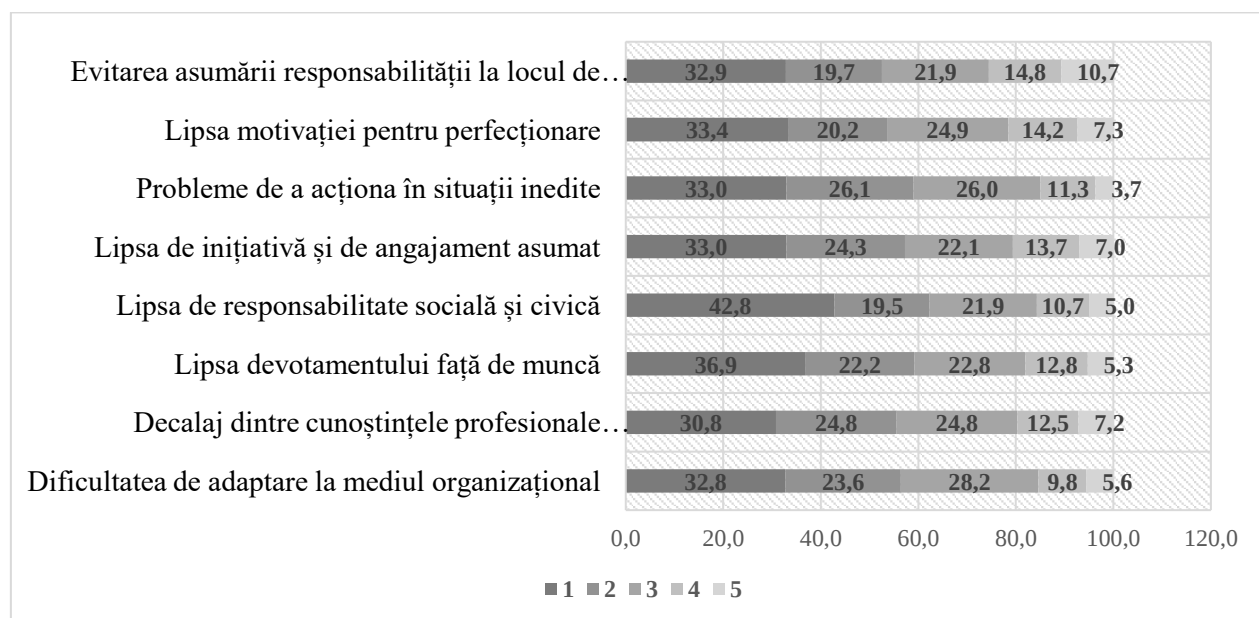


Fig. 3.13. Problemele observate la colegii de muncă din perspectiva DRU, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Problemele identificate de respondenți la colegii lor de muncă sunt diverse și apreciate diferit, în funcție de frecvența lor. Dintre toate problemele evidențiate în chestionar, respondenții au considerat că evitarea asumării responsabilității la locul de muncă este cel mai frecvent întâlnită (10,7%). Decalajul dintre cunoștințele profesionale deținute de angajat și cele din fișa postului reprezintă o altă problemă pe care au evidențiat-o respondenții (7,2%). Existența decalajului dintre cunoștințele profesionale deținute de angajat și cele din fișa postului este problema care a acumulat cel mai mic procentaj ca fiind extrem de rar întâlnită (30,8%). Totuși, această situație ne determină

să afirmăm că în procesul de selecție pe posturile vacante nu se respectă în totalitate criteriile legate de cunoștințele și abilitățile necesare.

În cazul a 7,3% dintre respondenți, lipsa motivației pentru perfecționare a fost evidențiată cel mai mult. Comparativ cu celelalte probleme, lipsa motivației pentru perfecționare este cea mai frecventă, avînd o cotă (14,2%) fiind cea mai frecventă. De aici, poate rezulta că mulți funcționari ai instituțiilor publice participă în procesul de formare profesională doar din obligație și mai puțin din proprie inițiativă sau din dorința de a evolua profesional. Lipsa de inițiativă și de angajament asumat reprezintă o altă problemă evidențiată de respondenți după frecvența observării (7,0% - cel mai frecvent întâlnită și 13,7% - destul de frecvent întâlnită). Prin urmare, problemele care au fost evidențiate de respondenți la colegii lor ar trebui luate în considerare în procesul de elaborare a planului de dezvoltare profesională la nivel instituțional, astfel ca programele propuse să aibă ca efect diminuarea sau eliminarea problemelor evidențiate. La fel, prin evidențierea problemelor se poate aprecia nivelul de DRU la nivel instituțional, avînd un impact direct asupra competitivității acestuia.

Desfășurarea activității de DRU într-un mod constant reprezintă o posibilitate de a reduce din problemele pe care respondenții le-au identificat la colegii lor de muncă, probleme care au impact asupra competitivității instituției publice. Totodată, activitatea de DRU reprezintă o posibilitate de avansare în carieră în structura ierarhică a instituției publice. Rezultatele obținute din chestionar demonstrează că respondenții au păreri diferite asupra modului de avansare în carieră în instituțiile publice (Figura 3.14).

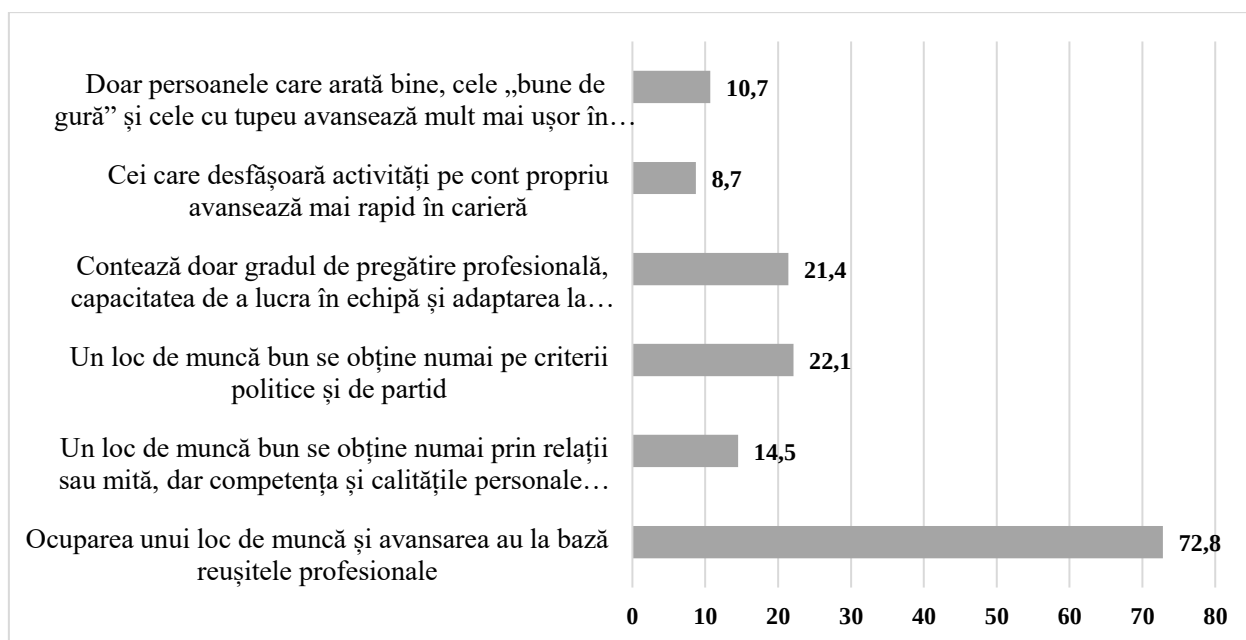


Fig. 3.14. **Opiniile respondenților privind posibilitățile de avansare în carieră, %**

Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Deși, cea mai mare parte a respondenților sunt de părere că avansarea în carieră este rezultatul efortului susținut, exprimat prin reușita profesională (72,8%) care se datorează și activității constante de DRU, există și opinii diferite legate de problema dată. În acest context, 21,4% dintre respondenți sunt de părere că nivelul de pregătire profesională și capacitatea de a lucra în echipă au un rol nesemnificativ pentru avansarea în carieră. Dincolo de acestea, 22,1% dintre respondenți cred că avansarea în carieră în instituțiile publice se efectuează pe criterii politice și de apartenență partinică. Aspectul care ține doar de apartenența partinică, fără a lua în considerație nivelul de profesionalism al funcționarului public, nu reprezintă soluția cea mai potrivită pentru a asigura o sporire a competitivității instituției publice. Și mai gravă este situația în cazul în care 14,5% din respondenți cred că avansarea în carieră este posibilă prin darea de mită sau a relațiilor personale, fără a ține cont de competențele și calitățile personale ale funcționarului. Acestea din urmă, precum și alte cauze prezentate în Figura 3.14 pot fi percepute ca obstacole în sporirea competitivității instituției publice.

DRU în cadrul instituțiilor publice poate fi influențată de alte procese specifice MRU care afectează performanța instituției publice, respectiv competitivitatea acesteia. Lipsa unor condiții fizice și psihice adecvate de muncă, mărimea salariului, programul de muncă etc. reprezintă cauze care diminuează motivația funcționarului public pentru a participa într-un proces continuu de DRU, respectiv are o contribuție mai mică la asigurarea competitivității instituției publice. Cauzele evidențiate mai sus determină funcționarii publici să-și schimbe cariera profesională. În Figura 3.15 sunt arătate motivele pentru care funcționarul public ar părăsi instituția publică.

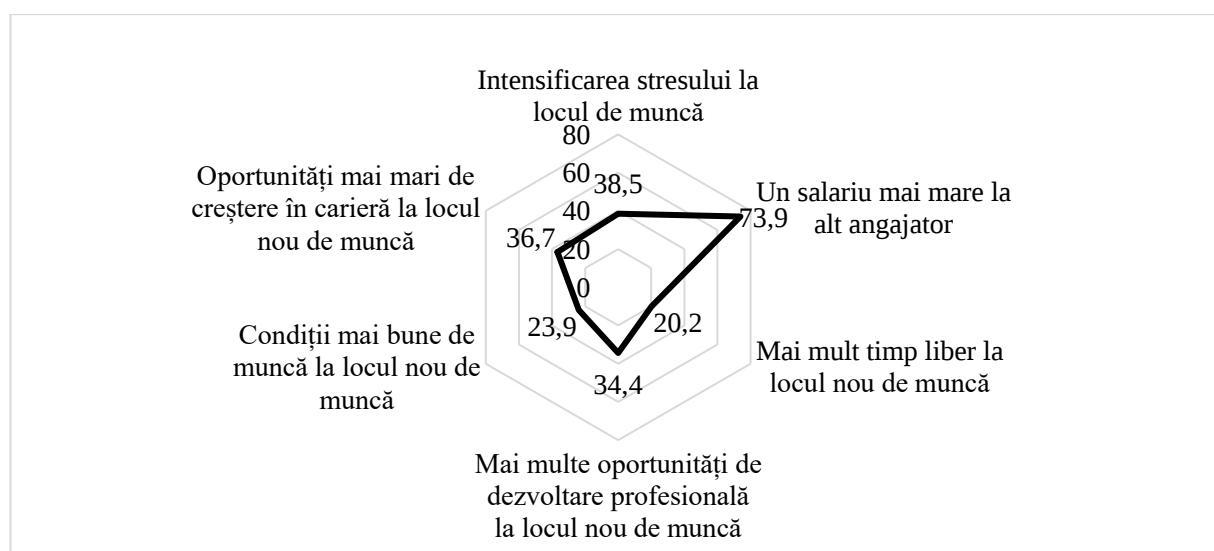


Fig. 3.15. **Motivele plecării funcționarilor din instituția publică, %**
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Salariul reprezintă principalul motiv ce ar determina funcționarul public să părăsească instituția publică. Rezultatele sondajului arată că 73,9% dintre respondenți ar părăsi locul de muncă pentru un salariu mai mare în altă organizație. Respectiv, pentru unii funcționari publici, salariul mic oferit de instituția publică reprezintă un factor demotivator pentru a participa în procesul de dezvoltare profesională. La fel, pentru aproape 40% din respondenți, părăsirea locului de muncă s-ar datora intensificării stresului profesional. Totodată, unele motive ce ar determina funcționarul public să părăsească locul actual de muncă sunt legate direct de DRU. Astfel, peste 1/3 dintre respondenți ar părăsi locul de muncă urmare a mai multor oportunități de dezvoltare profesională la noul loc de muncă, iar pentru 36,7% - mai multe oportunități de creștere în carieră.

Luând în considerare că salariul reprezintă principalul motiv pentru care funcționarul ar părăsi instituția publică, am încercat să aflăm care ar fi mărimea salariului pe care ar dori să-l obțină pentru munca desfășurată, pornind de la ideea că acesta reprezintă și un factor care influențează participarea directă a acestuia în procesul de dezvoltare profesională (Figura 3.16).

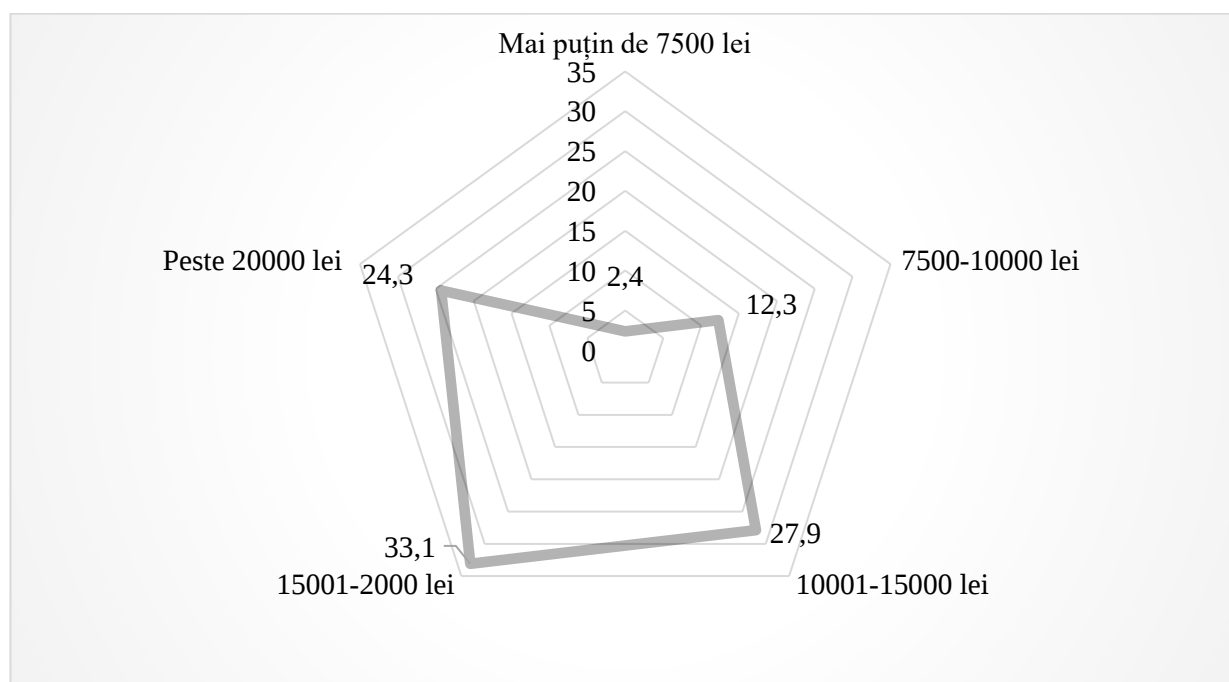


Fig. 3.16. Salariul așteptat de funcționarul public la locul de muncă, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Angajații instituțiilor publice au pretenții salariale mai mari pentru munca desfășurată la locul de muncă. Din Figura 3.15, observăm că aproape un sfert din respondenți își doresc un salariu de peste 20 000 lei pentru sarcinile executate și responsabilitățile asumate la locul de muncă, în timp ce 1/3 din respondenți optează pentru un salariu între 15 000 și 20 000 lei. Doar 2,4% dintre respondenți ar fi mulțumiți și cu un salariu mai mic de 7500 lei. Deci, așteptările salariale ale funcționarilor publici sunt mari, iar cu cât discrepanța dintre salariul primit și cel așteptat este mai

mare, cu atât mai mult crește nemulțumirea acestora care are impact asupra dezvoltării profesionale a acestora și, nu în ultimul rând, asupra competitivității instituției publice.

Competitivitatea instituției publice poate fi asigurată prin profesionalismul persoanelor care activează în cadrul acestora. În afară de aceasta, nivelul competitivității instituției publice depinde dacă aceasta este asigurată pe deplin cu necesarul de resurse umane pentru a realiza obiectivele prestabilite. În cercetarea noastră, ne-am propus să aflăm opinia respondenților în ceea ce privește gradul de asigurare a instituției publice cu resursele umane necesare (Figura 3. 17).

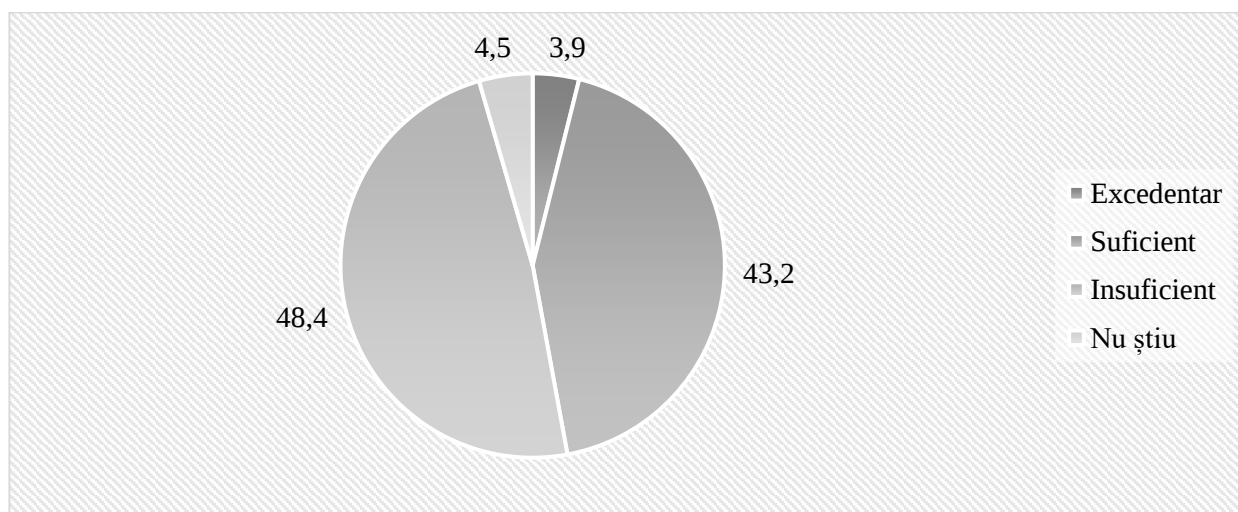


Fig. 3.17. Opinia respondenților asupra cantității personalului în instituțiile publice, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Cei mai mulți dintre respondenți, aproape 50%, consideră că personalul din instituția publică este insuficient și doar 3,9% sunt de părere că există un excedent de angajați. Mai mult de atât, majoritatea respondenților consideră că există un deficit de personal și din punct de vedere calitativ, adică al nivelului de dezvoltare profesională, la nivelul postului de muncă pe care îl ocupă - 54,8%. Aproape un sfert dintre respondenți nu cred că există deficit de personal sub aspect calitativ la nivelul postului de muncă, iar 20,6% - nu știu.

Insuficiența cantitativă și calitativă a personalului reprezintă un obstacol în asigurarea unui nivel înalt al competitivității instituției publice. De aceea, considerăm că ar fi necesar o reorganizare a muncii, prin eliminarea sarcinilor de muncă repetitive, precum și digitalizarea unor activități, pentru a reduce din presiune asupra funcționarului public. Aceasta, la rândul său, va conduce la diminuarea stresului la locul de muncă și la reducerea intensității muncii fapt ce ar asigura un confort social și psihologic adecvat pentru angajații instituțiilor publice. Toate aspectele legate de dezvoltarea profesională a funcționarilor, prezentate în acest paragraf, au impact asupra competitivității instituțiilor publice. Pornind de la starea de lucruri din instituțiile publice,

indiferent dacă sunt parte a administrației publice centrale sau locale, am solicitat respondenților să-și exprime opinia în ceea ce privește competitivitatea instituției în care activează (Figura 3.18).

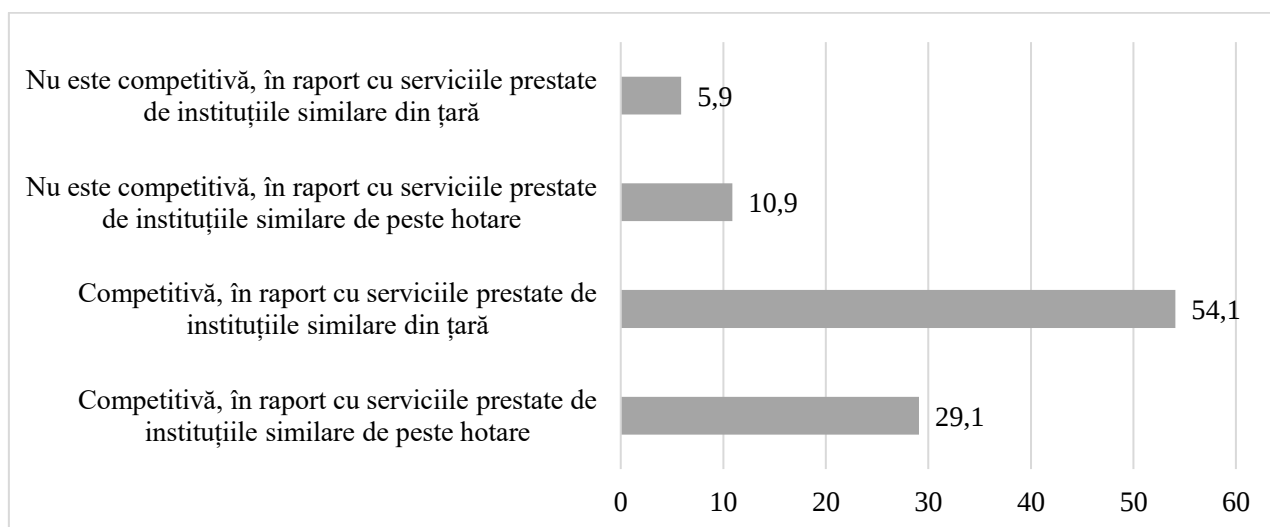


Fig. 3.18. **Opinia respondenților privind competitivitatea instituției publice, %**

Sursa: Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Rezultatele obținute dovedesc un optimism al respondenților în ceea ce privește competitivitatea instituției publice, deoarece 54,1% dintre respondenți consideră că instituția în care activează este competitivă în raport cu serviciile prestate de alte instituții similare din țară, iar 29,1% - competitivă în raport cu serviciile prestate de instituțiile similare de peste hotare. Doar 10,9% dintre respondenți consideră că instituția lor nu este competitivă în raport cu serviciile prestate de instituțiile similare de peste hotare.

Rezultatele obținute dovedesc o nepotrivire între necesarul cantitativ și calitativ de resurse umane și competitivitatea instituției publice. Deși majoritatea respondenților susțin că la nivelul instituției în care activează există un deficit de personal din punct de vedere cantitativ și calitativ, aceasta este percepută ca fiind competitivă. Aceasta denotă faptul că unii respondenți nu au fost sinceri în oferirea răspunsurilor sau au supraapreciat activitatea pe care o desfășoară, exprimată prin calitatea serviciilor prestate. Un nivel mai înalt al competitivității poate fi atins prin asigurarea unui echilibru cantitativ și calitativ al resurselor umane în cadrul instituțiilor publice. Orice dezechilibru înregistrat sub acest aspect, precum arată rezultatele sondajului, nu poate avea impact pozitiv asupra competitivității acesteia. În afară de aceasta, competitivitatea instituțiilor publice este influențată de mai mulți factori care au tangență cu dezvoltarea profesională a resurselor umane, unii având un impact mai mare sau mai mic. Importanța unora dintre aceștia ne-a condus spre ideea proiectării și dezvoltării unui model care să reflecte impactul pe care îl au factorii în cauză asupra competitivității instituției publice, model pe care îl prezentăm în cele ce urmează.

3.2. Elaborarea și validarea modelului econometric privind impactul dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice

Modelul de validare a impactului DRU asupra competitivității instituțiilor publice pornește de la a doua ipoteză generală, precum că există mai mulți factori determinanți care influențează competitivitatea instituțiilor publice. Modelul are drept temei științific factorii determinanți prezentați în paragraful 3 din capitolul 1 al prezentei lucrări și este construit pe baza variabilelor din itemul 49 din chestionarul prezentat în Anexa 10. Întrucât în paragraful respectiv au fost evidențiați șapte factori determinanți cu impact asupra competitivității instituțiilor publice, cele 35 de variabile cuprinse în itemul 49 din chestionar au fost repartizate unuia din factorii determinanți prezentați în paragraful 3 din primul capitol. Numărul de variabile este diferit pentru fiecare factor determinant cuprins în cercetare. În cazul factorului „**Dezvoltarea profesională - DP**” au fost stabilite 6 variabile. Pentru factorii „**Performanța angajaților - PA**”, „**Comunicarea organizațională - CO**” și „**Digitalizarea activităților - DA**” au fost identificate câte 4 variabile. Pentru următorii doi factori – „**Organizarea muncii - OM**” și „**Reducerea birocrăției - RB**” - au fost stabilite câte 5 variabile, iar pentru ultimul factor - „**Administrarea strategică - AS**” - 7 variabile. Descrierea detaliată a variabilelor atribuite pentru fiecare factor determinant este prezentată în Anexa 14. În vederea evaluării factorilor determinanți și a variabilelor ce îi caracterizează a fost aplicată scala Likert de la „1” la „5”, în care calificativului „1” i se acordă valoarea – nu este necesar, iar calificativului „5” – extrem de necesar. Respondenții au trebuit să ofere o apreciere pentru fiecare variabilă ce caracterizează factorii determinanți.

Pornind de la a doua ipoteză generală de cercetare și luarea în considerație a factorilor determinanți susmenționați, identici cu cei prezentați în paragraful 3 al primului capitol, au fost formulate alte 7 ipoteze [34].

(H_{2.1}). Dezvoltarea profesională influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

(H_{2.2}). Performanța angajaților influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

(H_{2.3}). Comunicarea organizațională influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

(H_{2.4}). Organizarea muncii influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

(H_{2.5}). Reducerea birocrăției influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

(H_{2.6}). Digitalizarea activităților influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.

(H_{2.7}). *Administrarea strategică influențează competitivitatea instituțiilor din sectorul public.*

Pornind de la ipotezele formulate mai sus, a fost elaborat modelul factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice (Figura 3.19).

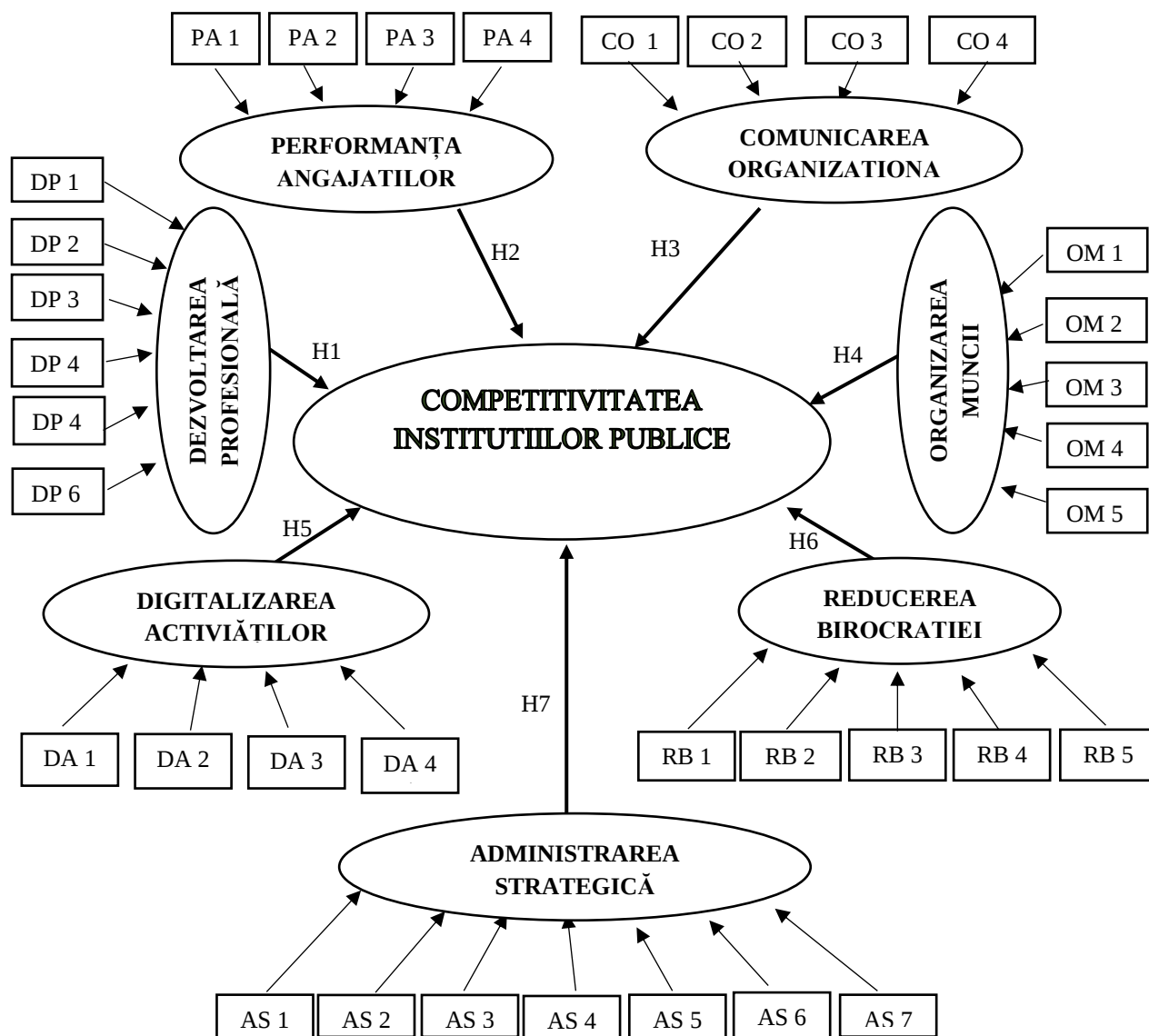


Fig. 3.19. Modelul factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice

Sursa: Elaborată de autor.

Pentru identificarea factorilor determinanți ai competitivității, prezentați în Figura 3.19, am folosit o abordare mixtă: în primul rând, am identificat în literatura de specialitate diferiți factori care au impact asupra competitivității instituțiilor publice [37]; [75]; [77], și, în al doilea rând, am

identificat problemele actuale cu care se confruntă instituțiile publice din RM [151]; [195]. La fel, temei pentru formularea variabilelor aferente diferitor factori determinanți au servit discuțiile purtate cu mai mulți funcționari ai administrațiilor publice centrale și locale în care au fost abordate diferite probleme cu care aceștia se confruntă în procesul exercitării sarcinilor de muncă și asumării responsabilităților aferente postului.

Cuprinderea funcționarilor publici în categoria de respondenți a fost determinată de faptul că aceștia sunt cei care dezvoltă politici publice având ca obiectiv îmbunătățirea calității serviciilor publice și a nivelului de trai al populației. Potrivit definiției lui Bernard & Boucher (2007), calitatea serviciilor publice și nivelul de trai al populației reflectă competitivitatea instituțiilor publice [29]. Pornind de la definiția lui Bernard & Boucher (2007), precum că nivelul de trai al populației caracterizează competitivitatea instituțiilor publice, am dezvoltat această idee prin a evalua factorii determinanți ai acesteia.

Inițial, aplicând instrumentul SPSS, a fost calculat coeficientul Cronbach Alpha pentru fiecare factor determinant cuprins în cercetare (Anexa 14). Coeficientul Cronbach Alpha este folosit pentru determinarea consistenței interne a variabilelor cuprinse în chestionar [112]. În cazul în care valoarea coeficientului Cronbach Alpha este mai mare de 0,9, se consideră că este o consistență excelentă a variabilelor, pentru o valoare cuprinsă între 0,7 și 0,9 – consistența este bună, pentru valoarea 0,6-0,7 – consistența itemilor este acceptabilă, pentru 0,5-0,6 – este o consistență slabă, iar pentru o valoare mai mică de 0,5 – consistența nu se acceptă [90]. În cazul modelului prezentat, valoarea minimă a coeficientului Cronbach Alpha a fost calculată pentru factorul determinant „*Comunicarea organizațională*”, iar valoarea maximă a acestuia a fost de 0,869 pentru „*Administrarea strategică*”. Prin urmare, consistența variabilelor pentru fiecare factor determinant este bună, iar în ansamblu pentru toate variabilele, consistența este excelentă, ceea ce dovedește o bună fiabilitate pentru cercetarea noastră.

Următoarea etapă a constat în evaluarea variabilelor cuprinse în chestionar ce caracterizează factorii determinanți ai competitivității instituțiilor publice.

Primul factor determinant cuprins în modelul nostru se referă la *Dezvoltarea profesională (DP)*. Pentru toate cele șase variabile cuprinse în DP rezultatele arată că cel mai mare procent de răspunsuri corespund categoriei *Necesare* (Figura 3.20). Totodată, constatăm că pentru unele variabile respondenții au arătat că *Investițiile în dezvoltarea personalului (DP5)* sunt *extrem de necesare* (27,6%) și *foarte necesare* (31,7%) pentru asigurarea competitivității instituțiilor publice. La fel, *Sprijinirea programelor de perfecționare profesională pentru angajații cu un nivel inferior de calificare* reprezintă variabila care a fost apreciată cu mai multe răspunsuri de „*Foarte necesar*” și „*Extrem de necesar*”.

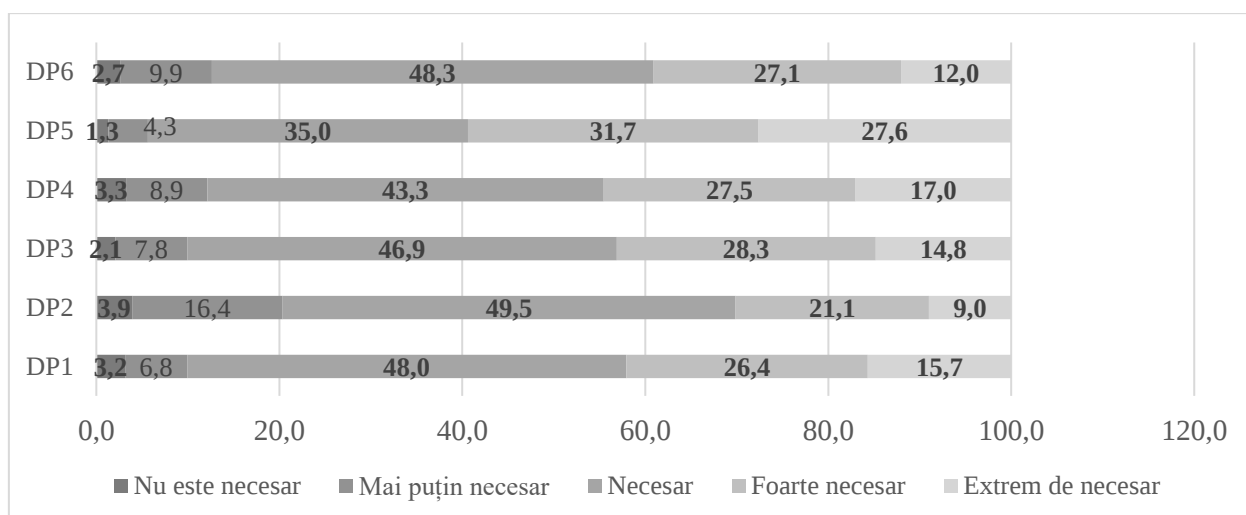


Fig. 3.20. Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant DP, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Dezvoltarea competențelor în funcție de cerințele postului a fost apreciată de cei mai mulți respondenți (48,3%) ca „Necesară”. Pentru cei mai mulți din respondenți, „Realizarea studiilor privind tendințele de dezvoltare a societății” (DP2) nu reprezintă o variabilă importantă pentru DP, deoarece doar 21,1% au considerat-o „Foarte necesară”, iar 9,0% - „Extrem de necesară”, ceea ce cumulativ reprezintă mai puțin de 1/3 din respondenți.

Prin urmare, pentru toate variabilele cuprinse în DP predomină răspunsurile „Necesară”, „Foarte necesară” și „Extrem de necesară”, fapt ce ne face să constatăm că acestea au impact direct asupra dezvoltării profesionale a angajaților din instituțiile publice și la creșterea competitivității acestora.

Al doilea factor determinant inclus în modelul nostru se referă la *Performanța angajaților (PA)* și cuprinde 4 variabile (Figura 3.21).

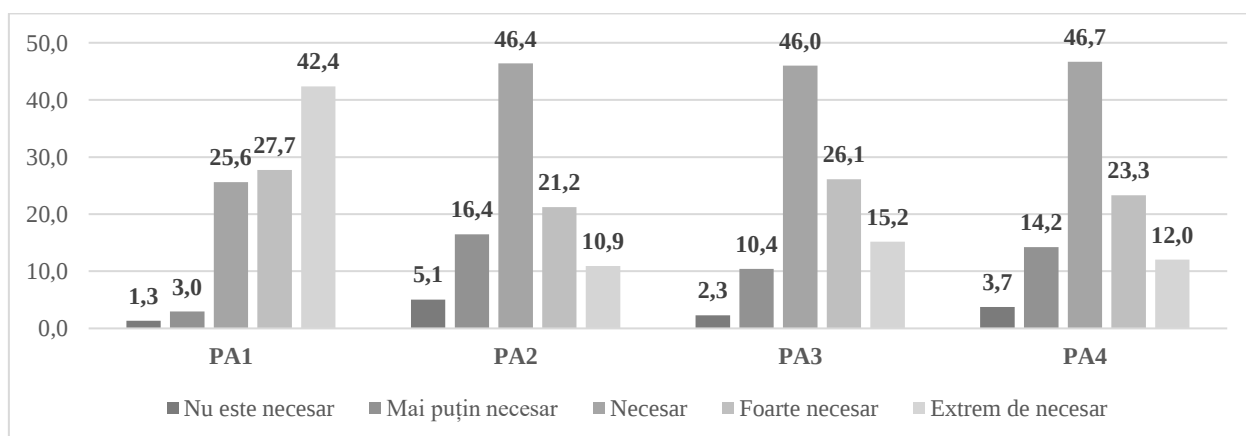


Fig. 3.21. Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant PA, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Din cele patru variabile care măsoară PA, *Remunerarea rezultatelor remarcabile (PA1)* este văzută ca fiind „*Extrem de necesară*” (42,4%) și „*Foarte necesară*” (27,7%), iar cumulate depășesc mai bine de 70% dintre respondenți. Rezultatele obținute ne permite să constatăm că funcționarii instituțiilor publice conștientizează că performanța se poate obține prin remunerarea rezultatelor remarcabile. În cazul celorlalte variabile - *Evaluarea periodică a competențelor personalului din cadrul instituției publice (PA2)*, *Implementarea standardelor de calitate în cadrul instituției (PA3)* și *Aplicarea sistemului de indicatori cheie de performanță (PA4)* – li s-a acordat preponderent calificativul „*Necesar*”, ceea ce constituie 46% dintre respondenți. Totodată, observăm că *Aplicarea sistemului de indicatori cheie de performanță (PA4)*, a primit aprecierea „*Foarte necesară*” și „*Extrem de necesară*” din partea unui număr relativ mic, în situația în care acesta ar avea un impact direct asupra competitivității instituției publice. Această situație indică faptul că funcționarii publici sunt mai puțin mulțumiți de sistemul actual de evaluare a performanțelor, bazat pe un anumit set de indicatori.

Al treilea factor determinant este *Comunicarea organizațională (CO)* și, la fel ca și factorul determinant precedent, cuprinde 4 variabile (Figura 3.22).

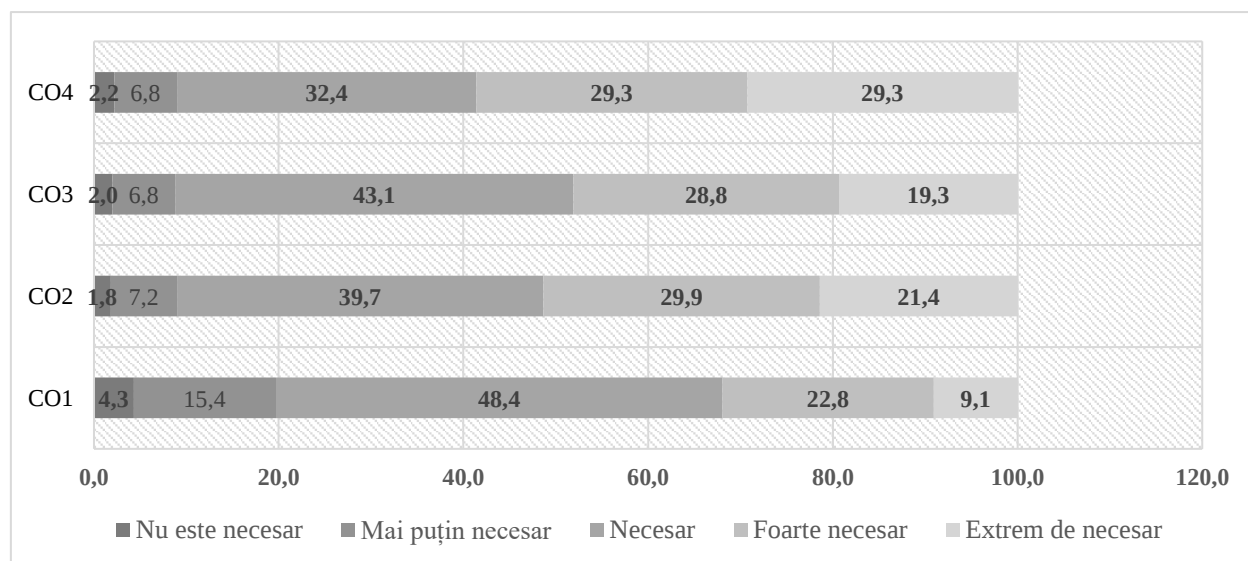


Fig. 3.22. Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant CO, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Respondenții consideră că toate cele patru variabile ale *Comunicării organizaționale (CO)* sunt importante (Figura 3.22). Majoritatea respondenților (48,4%) consideră *Crearea și difuzarea de materiale informative pentru angajați (CO1)* ca fiind doar „*Necesară*”, 22,8% ca fiind „*Foarte necesară*” și doar 9,1% - au optat pentru „*Extrem de necesară*”. Cu toate acestea, *Schimbul de experiență cu experții străini (CO4)* este percepută ca fiind mai relevantă, deoarece 58,6% dintre respondenți sunt de acord că este „*Foarte necesară*” și „*Extrem de necesară*”. În condițiile

deschiderii procesului de negociere privind aderarea RM la UE, schimbul de experiență cu experții străini reprezintă o variabilă importantă care va conduce la creșterea competitivității instituției publice. De asemenea, *Dezvoltarea abilităților de comunicare (CO2)* este apreciată de peste 50% din respondenți ca „*Foarte necesară*” și „*Extrem de necesară*”.

Organizarea muncii (OM) este cel de-al **patrulea factor determinant** care cuprinde 5 variabile, fiecare având un impact diferit asupra acestuia (Figura 3.23). Ponderea răspunsurilor la categoriile „*Foarte Necesară*” și „*Extrem de Necesară*” indică asupra faptului că cele mai importante variabile ce caracterizează OM sunt următoarele: *Sincronizarea cunoștințelor teoretice și practice la locul de muncă (OM1)* – 40,9%, *Asigurarea unor sarcini de muncă clare de către conducerea instituției (OM3)* - 35,6% și *Optimizarea numărului de angajați ținând cont de volumul de muncă (OM5)* - 31,8%. În mod surprinzător, *Stabilirea unor criterii corecte de selecție obiectivă a personalului (OM2)* și *Implementarea metodelor inovatoare la locul de muncă (OM4)* au avut cea mai mare pondere de răspunsuri cumulate pentru cele două categorii „*Nu este necesară*” și „*Mai puțin necesară*”: 41,2% și 43,5 %,.

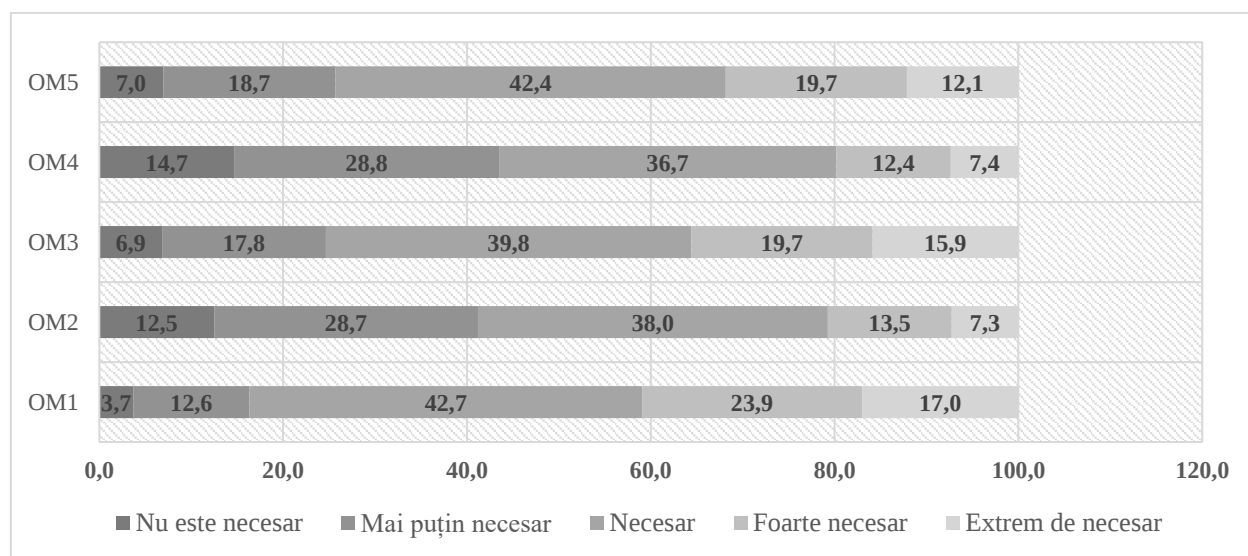


Fig. 3.23. Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant OM, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Rezultatele reflectă că respondenții sunt mai puțin receptivi atunci când este vorba de implementarea unor metode inovative de muncă. Comparând pe scala Likert, constatăm că doar 7,4% din respondenți consideră implementarea metodelor inovative la locul de muncă ca *Extrem de necesară*, spre deosebire de 14,7% - ca nefiind necesară. Analizând intensitatea necesității implementării metodelor inovative la locul de muncă, observăm că numărul celor care o consideră ca nefiind necesară este de peste 2 ori mai mare decât a celor care o consideră extrem de necesară. De fapt, implementarea metodelor inovative la locul de muncă este rezultatul procesului de DRU

aplicat la nivel instituțional și, prin urmare, poate fi asigurat un nivel mai înalt al competitivității acesteia. Aceiași situație se înregistrează și în cazul variabilei referitoare la *Stabilirea unor criterii corecte de selecție obiectivă a personalului (OM2)*. Aplicarea consecventă a acestei variabile poate conduce de la bun început la o mai bună realizare a sarcinilor de muncă, ca atribut al OM în cadrul instituției.

Al cincilea factor determinant cuprins în modelul dat se referă la *Digitalizarea activităților (DA)*. Pentru DA au fost identificate patru variabile (Figura 3.24).

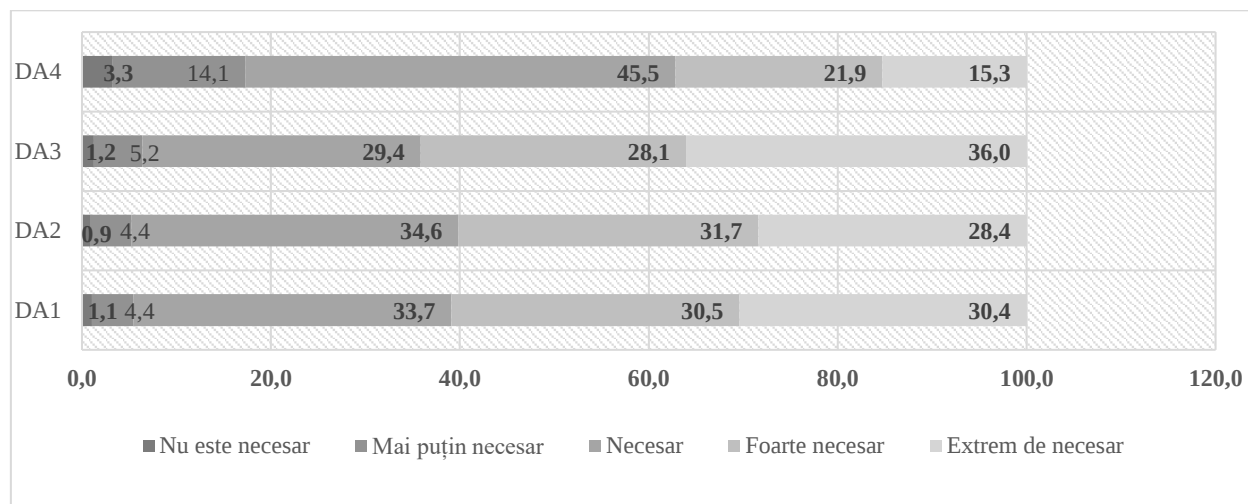


Fig. 3.24. Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant DA, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Mai mult de jumătate din respondenți (peste 60%) consideră că atât *Investițiile în tehnologiile informaționale (DA1)*, cât și *Investițiile în dezvoltarea angajaților pentru utilizarea tehnologiilor informaționale (DA2)*, precum și *Dotarea cu tehnologii moderne și performante (DA3)* sunt „Extrem de necesare” și „Foarte Necesare”. În același timp, aproape jumătate din respondenți (48,3%) consideră că *Elaborarea unei platforme de comunicare dintre autoritățile publice, cetățeni și mediul de afaceri (DA4)* este doar „Necesară”. Deși implementarea tehnologiilor informaționale avansate și instruirea angajaților pentru utilizarea acestor tehnologii sunt considerate ca fiind importante, dezvoltarea unei platforme de comunicare nu este văzută ca atare. Fără a recunoaște beneficiile unei astfel de tehnologii, respondenții nu consideră că o asemenea platformă este extrem de necesară. Însă, cercetările au arătat că orice proces de digitalizare a activităților are ca rezultat sporirea performanței și a competitivității organizaționale, inclusiv a celor din sectorul public.

Reducerea birocrăției (RB) este cel de-al șaselea factor determinant căruia i-au fost atribuite cinci variabile (Figura 3.25).

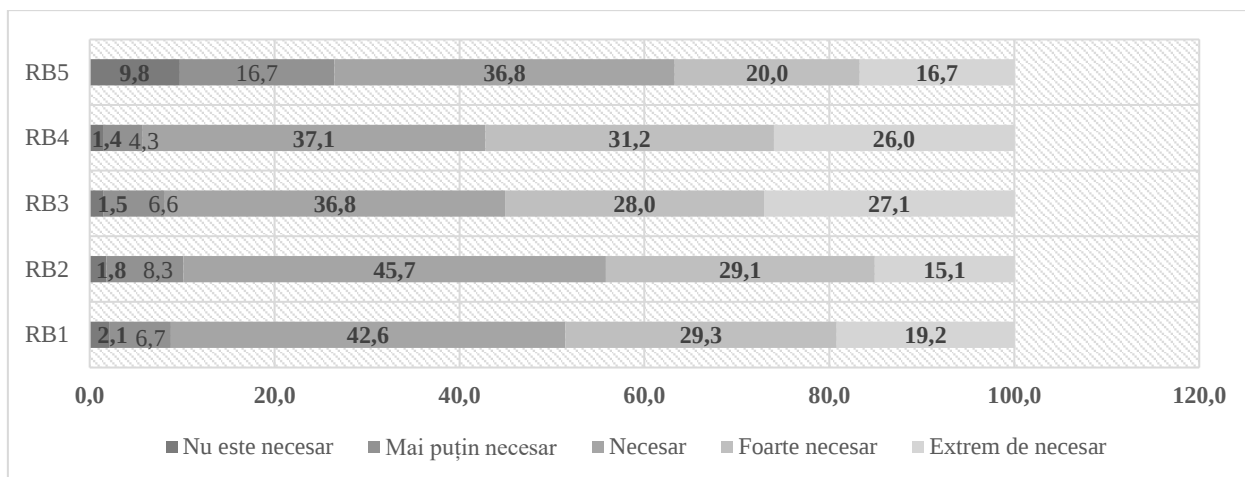


Fig. 3.25. Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant RB, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

În opinia respondenților, toate cele cinci variabile care măsoară RB sunt considerate „Necesare”, în mare parte. Mai mult de jumătate din respondenți (55,1% și 57,2%) sunt de acord că *Reducerea numărului de rapoarte și note informative solicitate de instituțiile ierarhice superioare (RB3)* și *Limitarea numărului de ședințe în cadrul instituției (RB4)* sunt „Foarte necesare” și „Extrem de necesare”. În același timp, constatăm că din toate variabilele ce caracterizează RB, *Reducerea barierelor administrative la implementarea proiectelor de dezvoltare (RB5)* este percepută de respondenți ca „Nefind necesară” (9,2%) sau „Mai puțin necesară” (16,7%). Prin urmare, o bună parte din respondenți au rezerve legate de reducerea barierelor administrative în procesul de implementare a proiectelor de dezvoltare, ceea ce vine în contradicție cu DA care este susținută, în cea mai mare parte, de toți respondenții.

Ultimul factor determinant al acestui model este *Administrarea strategică (AS)* și cuprinde 7 variabile (Figura 2.26).

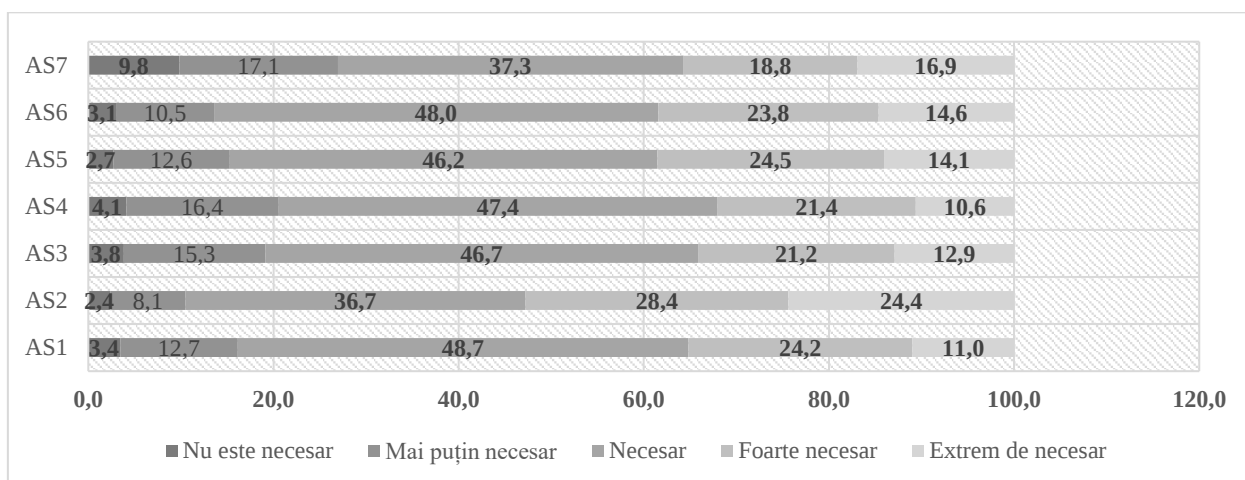


Fig. 3.26. Distribuția răspunsurilor respondenților pentru factorul determinant AS, %
Sursa: Elaborată de autor pe baza datelor chestionarului.

Opiniile respondenților denotă că cea mai importantă variabilă care măsoară conceptul de management strategic este *Îmbunătățirea abilităților manageriale ale factorilor de decizie (AS2)* - 52,8%, considerând-o ca „*Extrem de necesară*” și „*Foarte necesară*”. Pe de altă parte, *Eliminarea monopolurilor instituționale (AS7)* este mai puțin importantă, deoarece mai mult de un sfert dintre respondenți (26,9%) o consideră ca „*Nefiind necesară*” sau „*Mai puțin necesară*”. Analizând prin intensitatea realizării variabilelor ce caracterizează AS, constatăm că 5 din totalul de 7 variabile au fost apreciate ca „*Necesare*” de aproape jumătate din respondenți. Aproximativ 32% din respondenți percep *Elaborarea mecanismelor de răspundere instituțională și/sau personală pentru administrarea defectuoasă a instituției (AS4)* ca fiind „*Foarte necesară*” și „*Extrem de necesară*”. Prin aceasta, respondenții au anumite temeri pentru a-și asuma responsabilitatea pentru administrarea eficientă a instituției publice. Aceasta, la rândul său, are impact asupra evoluției competitivității instituției publice. De asemenea, *Transpunerea practicilor și a normelor europene în activitatea instituției (AS5)* este măsurată ca „*Foarte necesară*” și „*Extrem de necesară*” de aproape 40% din respondenți. Prin aceasta, respondenții recunosc că practicile și normele europene sunt mai eficiente în asigurarea calității vieții cetățenilor, respectiv în sporirea competitivității instituției publice.

Pentru validarea modelului a fost folosită, în primul rând, analiza factorilor de confirmare (CFA), ca metodă statistică, prin aplicarea software-ului STATA. În cazul dat, am pornit de la ideea că toți cei 7 factori determinanți din modelul prezentat, caracterizați de mai multe variabile, sunt corelați între ei.

Estimarea fiabilității indicatorului individual permite sublinierea gradului de adecvare și a capacității indicatorilor (variabilelor), reproduse pentru un anumit construct în măsurarea conceptului (factorului determinant) principal. Se consideră că un factor determinant care are o încărcare peste 0,5 a îndeplinit pragul de fiabilitate a indicatorului [88]. Relațiile dintre constructe și indicatorii acestora sunt reflectate de încărcările factorilor care estimează fiabilitatea indicatorului [89]. În Tabelul 3.3, toți factorii determinanți indică valori ridicate ale constructelor respective și sunt semnificative statistic (toate p-urile < 0,001), ceea ce înseamnă niveluri suficiente de fiabilitate. Aceste rezultate arată că toate variabilele sunt semnificativ legate de factorii determinanți respectivi.

Tabelul 3.3. Încărcările factoriale nestandardizate și testele de semnificație, cu intervalele de încredere asociate

Variabilele	Coeficient	Eroarea standard	Z	P>z	[95% conf. interval]	
DP 1	1 (constrâns)					
DP 2	0.914	0.056	16.220	0.000	0.803	1.024
ED 3	1.134	0.058	19.590	0.000	1.020	1.247
DP 4	1.135	0.062	18.450	0.000	1.015	1.256
DP 5	1.276	0.062	20.550	0.000	1.154	1.397
DP 6	1.235	0.061	20.280	0.000	1.116	1.354
DA 1	1 (constrâns)					
DA 2	1.000	0.021	48.550	0.000	0.959	1.040
DA 3	0.806	0.029	27.580	0.000	0.748	0.863
DA 4	0.572	0.034	16.730	0.000	0.505	0.639
CO 1	1 (constrâns)					
CO 2	1.341	0.075	17.920	0.000	1.195	1.488
CO 3	1.375	0.075	18.410	0.000	1.229	1.522
CO 4	1.340	0.077	17.360	0.000	1.189	1.491
OM 1	1 (constrâns)					
OM 2	1.421	0.079	18.020	0.000	1.266	1.575
OM 3	1.301	0.072	18.050	0.000	1.160	1.442
OM 4	1.459	0.081	17.970	0.000	1.300	1.619
OM 5	1.200	0.067	17.820	0.000	1.068	1.333
PA 1	1 (constrâns)					
PA 2	1.167	0.067	17.320	0.000	1.035	1.299
PA 3	1.332	0.069	19.430	0.000	1.198	1.466
PA 4	1.342	0.070	19.090	0.000	1.204	1.480
AS 1	1 (constrâns)					
AS 2	1.244	0.063	19.780	0.000	1.121	1.367
AS 3	1.309	0.063	20.840	0.000	1.186	1.432
AS 4	1.234	0.061	20.170	0.000	1.114	1.354
AS 5	1.222	0.060	20.200	0.000	1.103	1.340
AS 6	1.291	0.061	21.140	0.000	1.171	1.410
SM 7	1.088	0.070	15.590	0.000	0.951	1.225
RB 1	1 (constrâns)					
RB 2	0.900	0.038	23.390	0.000	0.825	0.976
RB 3	1.065	0.042	25.500	0.000	0.983	1.147
RB 4	1.044	0.040	26.280	0.000	0.966	1.121
RB 5	0.783	0.053	14.880	0.000	0.680	0.886

Sursa: Elaborat de autor pe baza datelor chestionarului.

Cele 21 de covarianțe dintre cei șapte factori determinanți ai competitivității instituțiilor din sectorul public sunt prezentate în Tabelul 3.4. Toate covarianțele sunt pozitive și semnificative.

Tabelul 3.4. Covarianțele factorilor determinanți și testele de semnificație, cu intervalele de încredere asociate

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza datelor chestionarului.

Potrivit Tabelului 3.4, covarianța dintre *Digitalizarea activităților (DA)* și *Reducerea birocrăției (RB)* este semnificativă și are cea mai mare valoare (Cov. = 0,520, $p < 0,001$). De asemenea, covarianța dintre *Dezvoltarea profesională (DP)* și *Reducerea birocrăției (RB)* este relativ mare (cov = 0,403, $p < 0,001$). În continuare, observăm o covarianță relativ acceptabilă dintre DP și DA (Cov. = 0,391, $p < 0,001$), DP și PA (Cov. = 0,319, $p < 0,001$), DP și AS (Cov. = 0,318, $p < 0,001$), precum și dintre PA și CO (Cov. = 0,306, $p < 0,001$). Chiar dacă în celelalte situații, covarianțele sunt mai mici ca valoare, aceasta arată o corelație dintre factorii determinanți care au impact asupra competitivității instituțiilor publice, iar DRU presupune o abordare mult mai complexă.

Pentru validarea modelului teoretic propus (Figura 3.19), am construit un model de măsurare de ordinul doi, în care competitivitatea instituțiilor publice este reflectată prin intermediul celor șapte factori determinanți ai competitivității. Construcția care definește competitivitatea este măsurată prin cele 35 de variabile ale chestionarului. Modelul de ordinul al doilea a fost

implementat prin intermediul analizei factoriale de confirmare PLS-SEM realizată cu ajutorul software-ului SmartPLS (v. 4.0.8.2) [170].

Estimarea fiabilității consistenței interne permite evaluarea similitudinii scorurilor acestora pentru variabilele ce măsoară un construct (Factor determinant) [170]. Corelațiile mari între variabile indică faptul că un factor determinant are un nivel ridicat de fiabilitate a consistenței interne. Pentru a verifica fiabilitatea consistenței interne, a fost evaluată valoarea fiabilității compozite și valoarea coeficientului Cronbach Alpha. Rezultatele obținute în Tabelul 3.5 indică faptul că toate constructele (factorii determinanți) studiului au niveluri ridicate de fiabilitate a consistenței interne, deoarece valorile coeficientului Cronbach Alpha sunt cu mult peste valoarea de prag de 0,6, iar valorile fiabilității compozite sunt peste 0,7.

Tabelul 3.5. Indicatorii de validitate convergentă pentru modelul de măsurare de ordinul doi

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza datelor chestionarului.

De asemenea, validitatea constructului (factorilor determinanți) este evaluată prin demonstrarea validității convergente și discriminante. Validitatea convergentă este stabilită atunci când variabilele dintr-o anumită măsurătoare converg pentru a reprezenta constructul de bază (factorul determinant în cazul modelului nostru). Prin urmare, evaluarea validității convergente se referă la modul în care o măsură corelează pozitiv cu măsurile alternative ale aceluiași construct [89]. Evaluarea validității convergente se bazează pe valorile medii ale varianței extrase (AVE). AVE reprezintă valoarea medie a încărcărilor la pătrat ale indicatorilor asociați cu constructul. Astfel, AVE (valoarea medie a varianței pe care un construct o explică în variabilele sale în raport cu varianța globală a indicatorilor săi) este echivalentă cu comuniunea unui construct (factor determinant). Din punct de vedere statistic, validitatea convergentă este confirmată atunci când AVE este mai mare de 0,50. Rezultatele arată că toate AVE ale factorilor determinanți din modelul prezentat sunt mai mari de 0,50, ceea ce indică o fiabilitate convergentă. În plus, valorile coeficienților de fiabilitate Rho_A sunt toate mai mari de 0,7. Validitatea discriminantă măsoară caracterul distinctiv al unui construct. De asemenea, validitatea discriminantă este demonstrată

atunci când variația comună în cadrul unui construct (factor determinant), AVE depășește varianța comună între factorii determinanți.

Pentru testarea validității discriminante a fost folosit criteriul Fornell-Larcker. Testarea validității discriminante prin criteriul Fornell-Larcker pentru variabilele latente ale modelului reflectiv presupune că rădăcina pătrată a AVE a fiecărei variabile latente ar trebui să fie mai mare decât corelațiile sale cu orice altă variabilă latentă [93]. Modelul Hetero-trait-Monotrait (HTMT) este considerat ca fiind mai indicat pentru a determina validitatea discriminantă între constructe. Modelul HTMT examinează corelațiile indicatorilor între constructe și corelațiile indicatorilor dintr-un construct. Dacă valoarea raportului HTMT este sub 0,9 sau 0,85, validitatea discriminantă a fost stabilită între două constructe reflectorizante [93; 120]. Valorile raportului HTMT pentru constructele (factorii determinanți) cuprinse în acest model sunt prezentate în Tabelul 3.6.

Tabelul 3.6. Indicatori de validitate discriminantă pentru modelul de măsurare de ordinul doi (rata HTMT)

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

Sursa: Elaborat de autor pe baza datelor chestionarului.

Informațiile obținute în Tabelul 3.6 arată că modelul de măsurare susține cel mai bine validitatea discriminantă între următoarele constructe (factori determinanți ai competitivității instituțiilor publice): *Organizarea muncii și Dezvoltarea profesională, Administrarea strategică și Digitalizarea activităților*.

Cu toate acestea, fiecare din factorii determinanți, cuprinși și analizați în prezentul model, au implicații diferite asupra competitivității organizațiilor, inclusiv asupra instituțiilor publice. În cazul instituțiilor publice, factorii determinanți au fost grupați, pornind de la variabilele cuprinse în chestionar, care au tangență cu DRU, iar rezultatele obținute, urmare a aplicării mai multor metode statistice, arată că există corelații între aceștia. În continuare, vom face o sinteză asupra fiecărui factor determinant al competitivității instituțiilor publice, cuprinși în prezentul model, prin conexiune cu alte cercetări realizate de autori străini care, la fel, au demonstrat particularități ale factorilor ce influențează competitivitatea organizațională.

Astfel, în cazul primului factor determinant - DP - rezultatele obținute sugerează că angajații trebuie să participe sistematic în activități de instruire profesională, formală, sau informală, pentru

asigurarea competitivității instituțiilor publice. În afară de aceasta, asigurarea competitivității instituției publice poate fi menținută prin investiții sistematice și consistente în procesul de dezvoltare profesională a angajaților. Făcând referință la alte cercetări, am constatat că DP influențează direct competitivitatea organizațiilor din alte domenii de activitate [62]. Rezultatele mai arată că în procesul de dezvoltare profesională trebuie pus un accent deosebit pe dezvoltarea competențelor profesionale. Acestea la rândul său, trebuie corelate direct cu cerințele postului de muncă și anume sarcinile ce trebuie realizate și responsabilitățile pe care trebuie să și le asume titularul acestuia. În felul acesta, vom putea asigura un nivel mai înalt al competitivității instituțiilor publice. Analizând aceeași problemă, Ogutu și alții (2022), au dovedit în cercetările lor că cunoștințele obținute printr-un proces continuu de dezvoltare profesională pot contribui la competitivitatea organizațiilor [154].

PA reprezintă al doilea factor determinant cuprins în cercetarea noastră care a dovedit că influențează direct competitivitatea instituțiilor publice. Rezultatele obținute demonstrează că pentru asigurarea unui nivel înalt de performanță în instituțiile publice este nevoie ca funcționarii publici să fie remunerați diferențiat pentru rezultatele remarcabile. Aceasta poate conduce la dezvoltarea unei concurențe între angajați pentru atingerea unor rezultate cât mai înalte în activitatea desfășurată, respectiv să asigure o mai bună competitivitate a instituției publice. În același timp, o performanță mai înaltă poate fi obținută urmare a DRU, aspect ce arată legătura directă dintre DP și PA care împreună determină o competitivitate mai mare a instituției. Pe lângă factorii extrinseci, așa cum este dezvoltarea profesională, Davidescu și alții (2020) au demonstrat că performanța angajaților este influențată de o multitudine de factori intrinseci [57].

Competitivitatea instituțiilor publice poate fi asigurată și printr-o comunicare eficientă la nivel organizațional. Rezultatele cercetării arată că unul din elementele esențiale ale CO este informarea la timp a angajaților asupra activităților ce trebuie realizate, adică asigurarea unei comunicări transparente la nivel instituțional. Informarea la timp a angajaților prin canalele interne contribuie la creșterea performanței angajaților [85], iar aceasta din urmă asigură o mai bună competitivitate a organizației. Totodată, în cercetările sale, Policarp (2022) arată existența unei legături directe între comunicarea internă și performanța angajaților [163]. De asemenea, o comunicare eficientă poate fi atinsă prin dezvoltarea abilităților de comunicare ale angajaților, inclusiv a celor de comunicare într-o limbă străină, obiective ce pot fi realizate printr-un proces de instruire continuă a angajaților. Aceasta ne permite să evidențiem legătura dintre cei trei factori determinanți ai competitivității prezentați anterior. În afară de aceasta, Fuchs & Reichel, (2023) au realizat o cercetare în care au demonstrat legătura dintre CO și OM în care au remarcat că o comunicare eficientă la nivel instituțional contribuie la o mai bună organizare a muncii, în special

a muncii la distanță [76]. Deci, comunicarea organizațională poate influența diferite variabile, cu implicații asupra competitivității organizaționale.

Rezultatele cercetării demonstrează că o mai bună organizare a muncii, ca factor determinant al competitivității instituțiilor publice, poate fi asigurată prin sincronizarea activităților teoretice cu cele practice la locul de muncă, precum și prin stabilirea unor sarcini de muncă corecte din partea supervisorului. Constatarea în cauză arată că procesul de DRU trebuie orientat spre acele cunoștințe și abilități profesionale de care angajatul va avea nevoie imediat la locul de muncă. De asemenea, rezultatele obținute ne face să afirmăm că o mai bună OM se poate obține printr-o proiectare adecvată a sarcinilor de muncă la nivel instituțional. Spre deosebire de cercetarea noastră, Hernaus și alții (2020) au analizat legătura dintre proiectarea postului și cross-training asupra performanței angajaților [95], iar Luring & Kubovcikova,(2022) au cercetat în ce măsură relația dintre supervisor și angajat schimbă modul în care autonomia la locul de muncă influențează rezultatele muncii [126]. La fel, implementarea metodelor inovative la locul de muncă contribuie la o mai bună OM, iar aceasta poate fi rezultatul DRU în cadrul organizației. În afară de aceasta, în unele cercetări a fost dovedit impactul creativității la locul de muncă asupra furnizării unor servicii publice calitative [108]; [109]. În acest context, creativitatea depinde de consistența DRU la nivel instituțional, iar calitatea serviciilor publice contribuie la creșterea competitivității instituției publice. Legătura dintre aceste variabile ne permite să afirmăm că OM reprezintă un factor determinant al competitivității

DA reprezintă un alt factor determinant ce contribuie la sporirea competitivității instituțiilor publice. Rezultatele obținute arată că este nevoie de mai multe investiții atât în tehnologiile informaționale, cât și în dezvoltarea profesională a angajaților pentru punerea în aplicare a acestora. Funcționarii publici din RM conștientizează importanța DA asupra competitivității instituțiilor publice, precum și beneficiile acesteia în relațiile cu cetățenii. În acest sens, crearea unei platforme de comunicare între autoritățile publice, cetățeni și mediul de afaceri este foarte necesară la etapa actuală. La fel, DA are un impact direct asupra reformei sectorului public [132], aspect inevitabil pentru RM. De asemenea, Androniceanu (2022) și Cappelii și alții (2023) susțin că DA contribuie la prevenirea și reducerea corupției în sectorul public, asigurând o competitivitate mai bună a instituțiilor publice [10]; [47]. Așadar, DA implică cunoștințe și abilități noi pentru funcționarii publici care pot fi însușite prin dezvoltarea profesională continuă a acestora, ceea ce indirect putem menționa că DRU influențează DA, iar acest factor din urmă influențează competitivitatea instituției publice.

DA contribuie direct la RB în sectorul public. Rezultatele cercetării arată că pentru diminuarea birocrăției în instituțiile publice din RM se impune reducerea numărului de rapoarte și

al ședințelor, fapt ce ar permite funcționarilor publici să se focalizeze mai mult pe realizarea sarcinilor zilnice de muncă. De asemenea, este necesar de redus barierele administrative în procesul implementării proiectelor de dezvoltare. În acest context, Peeters & Widlak (2023) au introdus conceptul de birocrație la nivel de infrastructură pentru a înțelege în ce măsură noile forme de schimb de informații pot determina birocrațiile să nu înțeleagă raționamentul care stă la baza propriilor decizii administrative [157].

Rezultatele cercetării arată că pentru o administrare strategică eficientă este necesar de dezvoltat abilitățile manageriale ale funcționarilor publici care ocupă funcții de conducere. Transpunerea practicilor și normelor europene în activitatea instituției reprezintă un alt element esențial din perspectiva administrării strategice a acesteia. În afară de aceasta, managementul de portofoliu este privit ca o nouă direcție a managementului strategic în sectorul public. Factorii determinanți analizați în modelul prezentat dovedesc existența unor legături directe și/sau indirecte între aceștia, dar care au implicații mai mari sau mai mici asupra competitivității instituțiilor publice din RM. Ținând cont de faptul că sondajul acoperă instituții ale administrației publice centrale din diferite domenii de activitate, precum și instituții ale administrației publice locale din diferite regiuni ale RM, considerăm că cercetarea este reprezentativă și concluziile obținute pot fi extrapolate la toate instituțiile din administrația publică. Așadar, putem afirma că modelul teoretic propus este validat, iar ipotezele cercetării sunt susținute de rezultatele analizei factoriale confirmatorii. Aceste rezultate ar putea fi utilizate pentru o viitoare cercetare care să utilizeze modele pentru analiza relației dintre competitivitate și factorii determinanți ai acesteia.

3.3. Proiectarea algoritmului de dezvoltare a resurselor umane – ca activitate strategică pentru asigurarea competitivității instituției publice

Luând în considerare rezultatele obținute prin cercetările empirice efectuate, inclusiv a modelului elaborat, precum și ideea că angajatul este privit și tratat ca o resursă strategică în activitatea oricărei organizații, iar în cazul instituțiilor publice, rolul și importanța acestuia este de o semnificație și mai mare deoarece influențează direct performanța și competitivitatea lor, elaborarea și implementarea unui algoritm pentru un sistem de DRU este inevitabil și că trebuie adaptat periodic la noile cerințe și evoluții societale. Algoritmul de DRU pe care îl propunem trebuie să pornească de la strategia de dezvoltare a instituției publice, fundamentată pe strategia națională de dezvoltare a țării care are ca obiectiv primordial îmbunătățirea calității vieții cetățenilor. Astfel, un algoritm al unui sistem de DRU implică mai multe etape și presupune un șir de acțiuni, așa cum sunt prezentate în Figura 3. 27.

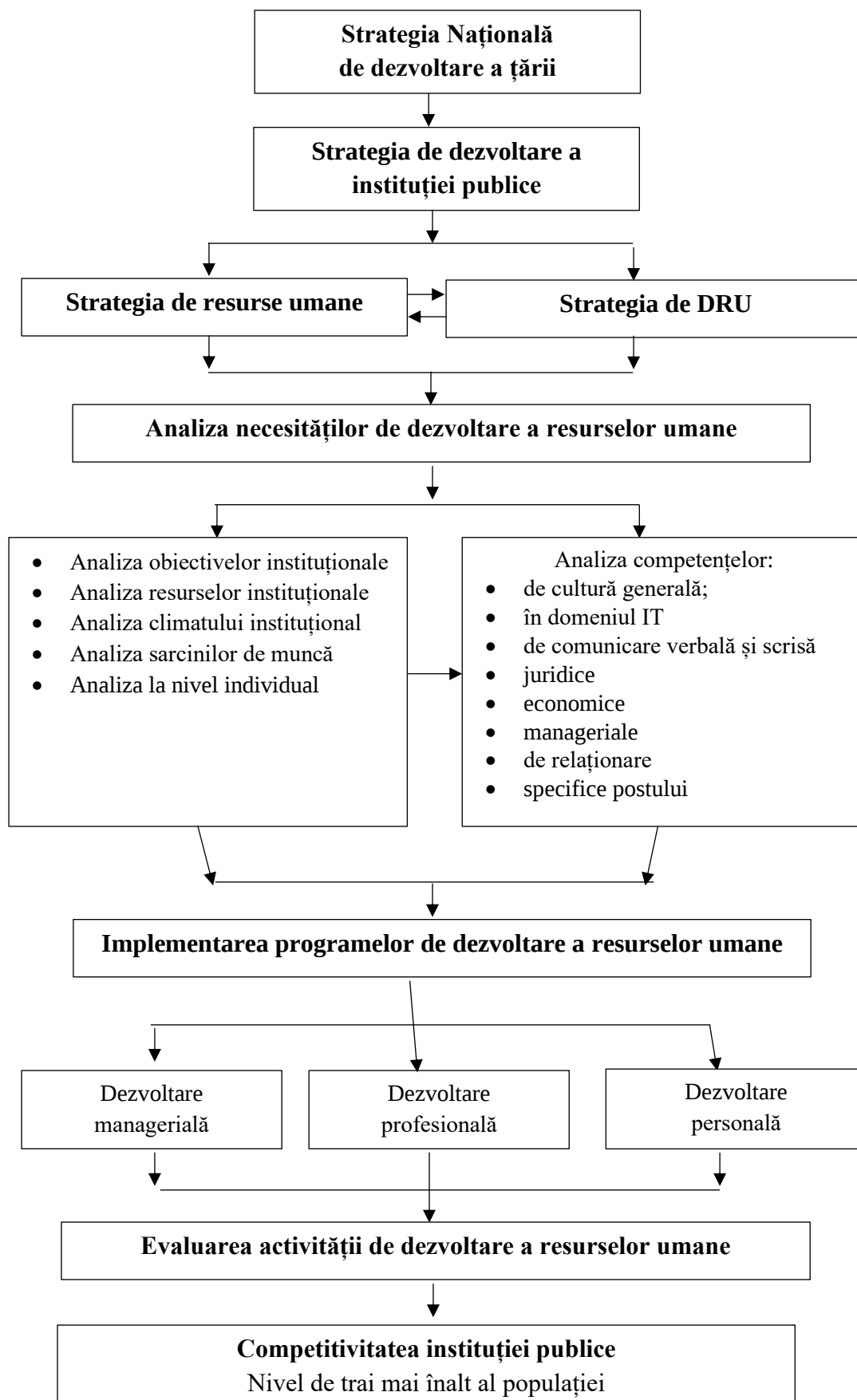


Fig. 3.27. Algoritm de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile publice

Sursa: Elaborată de autor.

Potrivit algoritmului propus, DRU trebuie să pornească de la strategia națională de dezvoltare a țării. În cazul RM a fost adoptată Strategia Națională „Moldova Europeană 2030” care prevede 10 obiective majore pe diferite domenii ale vieții sociale. Totodată, Obiectivul 7 al strategiei, cu referire la administrația publică, prevede:

- edificarea unei administrații publice integre, responsabile, eficiente, transparente și deschise participării cetățenilor în procesele de luare a deciziilor;
- centrarea serviciilor publice pe necesitățile oamenilor;
- reducerea semnificativă a corupției și mituirii în toate formele sale;
- asigurarea drepturilor și libertăților civile și politice;
- integrarea științei, tehnologiilor și datelor în procesul de guvernanță [128].

Fiecare instituție publică, în funcție de domeniul de interes, elaborează propria strategie în care fixează obiective, rezultate din strategia națională de dezvoltare. La această etapă, factorii de decizie ai instituției publice trasează obiectivele prioritare de dezvoltare care vizează un anumit segment al populației sau o anumită comunitate, toate având același scop – îmbunătățirea nivelului de trai al populației.

În funcție de strategia de dezvoltare a instituției publice, este elaborată strategia de resurse umane care poate integra și obiectivele de DRU, în cazul instituțiilor publice de dimensiuni mai mici, sau poate fi elaborată strategia de DRU, distinctă de cea de resurse umane, dar care se completează reciproc, în cazul instituțiilor publice de dimensiuni mai mari. Strategia de DRU trebuie să prevadă acțiuni concrete, axate pe trei elemente importante: analiza necesităților de DRU, implementarea programelor de DRU și evaluarea activității de DRU la nivel instituțional.

Pentru ca strategia de DRU să-și atingă scopul, iar strategia de dezvoltare a instituției publice să fie realizabilă, o analiză a nevoilor de dezvoltare profesională este mai mult ca necesară. De aceea, la această etapă vom face o analiză a nevoilor de dezvoltare profesională pe diferite tipuri, așa cum sunt prezentate în Figura 3.27.

Analiza nevoilor de DRU este un proces prin care se identifică și se determină nevoile de DRU din cadrul organizației. Este punctul de plecare al procesului de DRU. Rezultatul analizei nevoilor de DRU conduce la identificarea:

- obiectivelor organizației;
- eficienței atingerii obiectivelor organizației;
- discrepanțelor dintre competențele angajaților și cele necesare pentru realizarea sarcinilor actuale de muncă specifice postului;

- decalajelor dintre competențele actuale și cele necesare pentru realizarea cu succes a sarcinilor viitoare de muncă pentru postul respectiv.

Înțelegerea obiectivelor strategice ale organizației reprezintă un punct de plecare în determinarea eficacității acesteia. Domeniile în care organizația își îndeplinește obiectivele ar trebui monitorizate pentru a se asigura că oportunitățile de îmbunătățire și problemele potențiale sunt identificate din timp. Domeniile eficiente pot fi folosite ca modele și ca sursă de idei pentru modul în care lucrurile pot fi făcute mai eficient și în alte domenii. În situația în care obiectivele nu au fost atinse pe anumite domenii, acestea ar trebui examinate și direcționate spre procesul DRU sau alte eforturi adecvate managementului resurselor umane.

Conștientizarea resurselor și a punctelor forte competitive ale unei organizații sau a "competențelor de bază" este deosebit de utilă pentru stabilirea nevoilor de DRU. În mod evident, resursele financiare disponibile reprezintă un factor important al eforturilor de DRU. Disponibilitatea resurselor poate dicta unele dintre opțiunile care merită să fie luate în considerare la proiectarea și implementarea programelor de DRU și poate influența prioritățile acordate nevoilor de dezvoltare profesională.

Climatul din cadrul unei organizații reprezintă un factor important care influențează succesul oricărei intervenții de DRU. În cazul în care climatul nu este favorabil DRU, conceperea și implementarea unui program va fi mai dificilă. Dacă funcționarii publici de conducere și cei de execuție nu au încredere unii în alții, este posibil ca aceștia din urmă să nu participe pe deplin și liber la un program de formare profesională. În mod similar, dacă există probleme între funcționarii publici de conducere de nivel superior și cei de conducere (nivelul de mijloc), în special în cazul restructurării instituției, managerii de mijloc (funcționarii publici de conducere) pot opune rezistență sau nu vor coopera pe deplin într-un efort de formare profesională, reducând eficiența acesteia.

Analiza sarcinilor de muncă reprezintă un alt tip de analiză și constă din colectarea sistematică a informației despre un anumit loc de muncă sau un grup de locuri de muncă, utilizată pentru a determina ce ar trebui să învețe titularii acestor posturi în vederea obținerii performanței optime. Rezultatele unei analize a sarcinilor de muncă includ, de obicei, standardele adecvate de performanță, modul în care ar trebui realizate sarcinile de muncă pentru îndeplinirea standardelor respective, precum și cunoștințele, abilitățile și alte caracteristici pe care angajații trebuie să le dețină, necesare standardelor de performanță. Pentru a obține rezultate importante în această preocupare, este necesar ca analiza sarcinilor de muncă să pornească de la descrierea generală a acestora, apoi continuând cu activitățile ce trebuie desfășurate în cadrul fiecărei sarcini și cele ce

sunt efectuate în realitate. Evident, pentru orice sarcină de muncă trebuie evidențiate cunoștințele, abilitățile și caracteristicile personale pe care trebuie să le aibă titularul postului respectiv, iar, în funcție de situația creată, se pot stabili domeniile care vor fi îmbunătățite prin programe de formare profesională.

Analiza la nivel individual este orientată spre determinarea nevoilor de formare profesională ale angajatului. În general, se pune accent pe modul în care fiecare angajat îndeplinește sarcinile cheie ale postului de muncă, dar acest proces poate identifica o gamă largă de sarcini atât comune, cât și unice de DRU. Superiorul care poate observa performanța angajatului, în mod regulat, se află în cea mai bună poziție pentru a efectua o analiză a persoanei. În funcție de natura muncii prestate, angajatul, respectiv colegii sau clienții (cetățenii) pot fi, de asemenea, în măsură să furnizeze informații care pot fi utilizate pentru identificarea nevoilor de dezvoltare profesională la nivel individual.

Analiza nevoilor de DRU la toate nivelele specificate poate identifica mai exact competențele ce ar trebui dezvoltate sau îmbunătățite pentru fiecare angajat. În felul acesta, poate fi determinat cu mai multă exactitate decalajul de competențe dintre cele deținute de angajat și cele necesare postului ocupat. Aceasta va permite ca programele de DRU să fie orientate mai mult pe nevoile angajatului, cu referire la competențele de care are nevoie, așa cum sunt prezentate în Figura 3.27. Analiza nevoilor de DRU v-a arăta nivelul de competențe de care are nevoie un funcționar al instituțiilor publice, ce pot fi clasificate în trei domenii de competență și anume: profesională, personală și managerială. În cadrul fiecărui domeniu de competențe, pot fi îmbunătățite cunoștințele și abilitățile profesionale ale funcționarului instituției publice prin implementarea a trei tipuri de programe de DRU: profesională, personală și managerială.

Dezvoltarea profesională. Competențele profesionale sunt printre cele mai importante pentru succesul unei organizații, deoarece sunt necesare pentru realizarea directă a sarcinilor de muncă specifice unui anumit post. În cazul funcționarilor publici, gama sarcinilor de muncă este mult mai variată, spre deosebire de alte poziții profesionale, de aceea dezvoltarea profesională implică o varietate de competențe care trebuie dezvoltate în mod continuu. Pentru realizarea eficientă a sarcinilor de muncă, funcționarul public are nevoie de dezvoltarea capacităților intelectuale, necesare pentru plasarea, obținerea, organizarea și înțelegerea informațiilor de natură economică, precum și a celor juridice și tehnice care provin de la oameni, din presa scrisă și din mediile electronice. De asemenea, sunt necesare dezvoltarea capacităților pentru investigarea, cercetarea, cunoașterea cauzelor și efectelor, analiza critică, identificarea și rezolvarea problemelor nestructurate și neobișnuite.

Prin programele de dezvoltare profesională se impune perfecționarea competențelor interpersonale care reprezintă capacitatea de a lucra împreună și de a interacționa cu alte persoane. Competențele interpersonale sunt importante pentru funcționarii publici, luând în considerație diversitatea persoanelor cu care interacționează, precum și varietatea problemelor ce trebuie soluționate. În general, competențele interpersonale sunt relaționale și orientate spre proces, cum ar fi comunicarea cu ceilalți pentru a elimina anxietatea sau pentru a construi relații de încredere, în special în cazul instituțiilor din administrația publică. În acest context, prin dezvoltarea competențelor de comunicare se urmărește îmbunătățirea capacităților de transmitere a ideilor în mod clar și convingător, posibilitatea de a exprima opinii clare și de a-i putea motiva pe ceilalți prin intermediul abilităților de comunicare. În cazul funcționarilor publici, discursul elevat este rezultatul perfecționării abilităților de comunicare care face parte din dezvoltarea profesională a acestora. Prin programele de dezvoltare profesională, orientate spre îmbunătățirea competențelor interpersonale și a celor de comunicare, se urmărește:

- o mai bună colaborare cu alte părți în cadrul unui proces de consultare pentru rezolvarea problemelor comunității sau a societății;
- o conexiune mai mare în cazul lucrului în echipă, în special atunci când se muncește la proiecte interdisciplinare care implică angajați din diferite domenii de activitate;
- posibilitatea interacțiunii cu persoane care sunt diferite din punct de vedere cultural și intelectual;
- negocierea de acorduri și parteneriate specifice cadrului profesional;
- posibilitatea desfășurării sarcinilor de muncă într-un mediu multicultural;
- prezentarea, discutarea, raportarea și apărarea opiniilor în mod eficient, prin intermediul unor mijloace formale și informale de comunicare scrisă și orală.

O altă categorie de competențe sunt cele specifice postului. Competențele specifice postului sau tehnice reprezintă capacitatea utilizării anumitor cunoștințe, metode și tehnici pentru realizarea sarcinilor de muncă specifice unui loc de muncă, folosind diferite dispozitive pentru procesarea informațiilor. Capacitatea tehnică este percepută ca abilitățile dificile care sunt necesare funcționarilor publici pentru realizarea unei serii de sarcini de muncă, în vederea atingerii obiectivelor postului și a celor organizaționale. Competențele tehnice, cunoscute și drept competențe hard sunt cele ce se referă la operarea pe calculator, abilitățile și cunoștințele financiare și competențe în domeniul limbilor străine. În cazul funcționarului public, competențele specifice postului includ abilitățile matematice și statistice, aplicațiile statistice, informaționale și tehnologice, modelarea deciziilor și analiza riscurilor, măsurarea, raportarea și conformitatea cu

legile și reglementările aplicabile. Competențele specifice postului pot fi îmbunătățite prin programe formale de dezvoltare profesională sau prin învățarea informală, desfășurată în mod sistematic de titularul postului de muncă.

Competențele specifice postului, în contextul implementării programelor de DRU, trebuie raportate la sarcinile proiectate pentru fiecare post. Această afirmație rezidă din faptul că proiectarea postului influențează dezvoltarea de competențe specifice sarcinilor, care se formează pe baza sarcinilor atribuite angajatului. Competențele specifice postului sunt considerate drept competențe de bază ce trebuie ajustate de fiecare dată când postul respectiv a suferit modificări în structura sarcinilor de muncă, urmare a introducerii noilor metode de muncă, sau a tehnologiilor de operare, sau a dispozitivelor aplicate, sau a restructurărilor instituționale etc. În cazul dat, dezvoltarea competențelor profesionale se poate realiza la locul de muncă al angajatului, deoarece reprezintă o activitate particulară ce ține de postul de muncă ocupat.

Dezvoltarea personală. Percepută și ca autodezvoltare, dezvoltarea personală reprezintă a doua dimensiune a programelor de DRU, conform algoritmului elaborat, ce contribuie la realizarea performanței și competitivității instituționale. Spre deosebire de dezvoltarea profesională care este realizată mai mult într-un cadru formalizat, dezvoltarea personală privește fiecare individ, realizându-se continuu, având un caracter informal.

Autodezvoltarea este definită ca fiind participarea voluntară a angajaților la activități de dezvoltare pentru dobândirea cunoștințelor și abilităților profesionale, precum și un proces care trebuie să fie pur și simplu întreprins de un individ pentru a dobândi cunoștințe și a-și consolida competențele. Procesul de autodezvoltare include căutarea de oportunități de învățare, planificarea activă a procesului de dezvoltare și aplicarea de noi abilități și cunoștințe pentru îmbunătățirea performanței profesionale și avansarea în carieră.

Competențele de dezvoltare personală sunt importante deoarece permit individului să-și elaboreze planuri strategice și tactice pentru dezvoltarea personală și profesională în vederea atingerii obiectivelor profesionale și a celor instituționale. Competențele personale pot să includă abilități analitice, capacitatea de negociere, capacitatea de adaptare, de socializare și de lucru în echipă, precum și creativitatea și motivarea personală pentru a continua să învețe. Utilitatea dezvoltării personale constă în faptul că elementele însușite pot fi integrate în activitatea zilnică profesională, fapt ce poate conduce la obținerea unor rezultate deosebite în muncă și să facă instituția publică mai competitivă.

În timp ce competențele de dezvoltare personală pot fi benefice pentru toate sferele vieții, aceste practici specifice pot fi utile pe termen lung la locul de muncă, deoarece pot avea impact

direct asupra evoluției profesionale, inclusiv la avansarea în carieră. Dezvoltarea personală presupune mai multă empatie din partea angajatului în relațiile cu colegii de muncă și cu clienții.

Autodezvoltarea presupune o mai bună gestionare a timpului și o mai bună organizare a muncii. Aceasta va permite titularului postului să planifice mai bine sarcinile de muncă astfel încât să poată fi îndeplinite rapid și ușor, mai ales atunci când funcționarii publici au de elaborat diferite proiecte într-un timp limitat. De asemenea, procesul de dezvoltare personală permite realizarea sarcinilor de muncă în situații dificile, precum și le oferă posibilitatea să gândească critic și să rezolve probleme complexe la locul de muncă.

Dezvoltarea personală conduce la creșterea încrederii în sine, inclusiv crește încrederea în deciziile luate la locul de muncă. Această energie pozitivă poate ajuta la motivarea și însuflarea încrederii colegilor de la locul de muncă, sau din cadrul subdiviziunii, sau a instituției. În afară de aceasta, onestitatea este fundamentul unei relații pozitive cu colegii și cu superiorii din cadrul instituției. Respectarea eticii profesionale și a valorilor instituționale din partea funcționarului public îi conferă mai multă încredere pentru a realiza sarcini de muncă calitative. Aceasta, alături de integritatea profesională, asigură mai mult respect, o mai mare satisfacție profesională și o mai bună reputație la locul de muncă. Etica și integritatea profesională conduc la realizarea performanțelor instituționale și la o mai mare încredere din partea clienților (cetățenilor) în instituția publică.

În afară de aceasta, dezvoltarea personală permite adaptarea mai rapidă la schimbare. Persoanele adaptabile pot munci bine individual și în echipă, pot gestiona simultan mai multe proiecte, pot activa în situații diferite etc. Capacitatea de a reacționa mai bine la schimbare poate face ca aceste situații să fie mai puțin stresante pentru toți cei implicați în mediul profesional și organizațional. Toate acestea asigură beneficii oricărei instituții și anume:

- îmbunătățirea performanțelor profesionale;
- asigurarea unei mobilități sporite a angajaților, inclusiv promovarea în cadrul instituției;
- creșterea valorii angajaților, urmare a cunoștințelor și abilităților dobândite;
- realizarea mai rapidă a schimbărilor organizaționale;
- atingerea obiectivelor profesionale ale angajaților etc.

Oferirea suportului la locul de muncă pentru autodezvoltare reflectă percepțiile unui angajat cu privire la gradul în care organizația și superiorul său sprijină învățarea voluntară a angajaților. În aceste condiții, organizațiile pot crește percepțiile de sprijin prin furnizarea de informații despre activitățile de autodezvoltare disponibile, prin oferirea de activități interne și prin implementarea altor practici care recompensează autodezvoltarea. Un mediu de muncă care promovează,

recompensează și oferă resurse/asistență pentru autodezvoltare dovedește faptul că aceasta este o activitate apreciată - una care poate crește statutul actual al angajaților și potențialul de avansare în organizație.

În acest context, autodezvoltarea angajaților este din ce în ce mai importantă pentru gestionarea capacității profesionale și a adaptabilității în carieră, elemente esențiale pentru asigurarea parcursului profesional al funcționarului public care, de cele mai multe ori, poartă un caracter individual. Autodezvoltarea este o metodă flexibilă de învățare prin care un angajat poate obține abilități și informații din diferite surse alternative, analizând și concentrându-se în funcție de propriile domenii de interes.

Dezvoltarea personală este influențată atât de factori situaționali, cât și de cei individuali. Factorii situaționali ai dezvoltării personale constau în mediul care favorizează autodezvoltarea și autonomia la locul de muncă, fiind considerate elemente cheie în asigurarea succesului profesional. Pe de altă parte, factorii individuali de autodezvoltare se referă la cei care sunt de o caracteristică unică sau specifici prin natura sau procesul lor.

În afară de aceasta, dezvoltarea personală contribuie la dezvoltarea creativității în rândul angajaților, oferind organizației un avantaj competitiv. De aceea, organizațiile trebuie să fie adaptabile la dezvoltarea unui mediu ce promovează creativitatea la locul de muncă. În mare parte, dezvoltarea creativă reprezintă o activitate care presupune o implicare mai mare a mai multor categorii de angajați și nu doar a personalului de conducere de nivel superior. Creativitatea este flexibilă și dinamică și variază de la un angajat la altul. Prin urmare, creativitatea individuală este o resursă sau o capacitate individuală de a crea, inclusiv la locul de muncă. Prin urmare, dezvoltarea personală contribuie la dezvoltarea capacităților creative ale individului, iar aplicate în mediul profesional acestea au impact direct asupra performanței angajatului, devenind mai competitiv în raport cu alte persoane, fie din interiorul organizației, fie din exteriorul acesteia.

Dezvoltarea managerială. Reprezintă a treia dimensiune a DRU din algoritmul propus și este orientată pentru dezvoltarea competențelor manageriale. Aceasta este o modalitate majoră prin care organizațiile își pot crește șansele ca managerii să fie eficienți. În timp ce mulți au considerat că abilitatea de a conduce este, în primul rând, o capacitate înnăscută, opinia predominantă în prezent este că cele mai multe dintre cunoștințe, abilități și alte caracteristici personale necesare pentru a fi un manager eficient pot fi învățate sau îmbunătățite. În general, dezvoltarea managerială este percepută ca o activitate ce înglobează efortul conștient al organizației pentru a oferi managerilor sau potențialilor manageri oportunități de a învăța, de a crește și de a se schimba, în vederea producerii pe termen lung a unui cadru de manageri cu abilitățile necesare pentru a activa eficient. Dezvoltarea managerială poate fi realizată într-un cadru

formal, prin programe de formare, sau informal, prin implicarea fiecărui manager la locul de muncă, pornind de la experiența acumulată de-a lungul anilor. În cazul instituțiilor publice, dezvoltarea managerială ar putea fi orientată spre formarea a trei categorii de manageri: manageri de țară; manageri funcționali și manageri instituționali.

Managerii de țară sunt acei care coordonează activitățile unei instituții ale administrației publice centrale, prezentând interesele țării în exteriorul acesteia și dezvoltând parteneriate pe domeniul de interes al țării. Managerii funcționali promovează cele mai bune practici și cunoștințe și susțin inovațiile din domeniul respectiv. Managerii instituționali organizează activitățile instituției din administrația publică centrală sau locală, având rolul de lider și de identificare a noilor talente sau potențiali manageri.

Organizațiile pot proiecta frecvent propriile cursuri și seminare, ca o modalitate de a-și dezvolta managerii în cadrul unui program formal de instruire. Astfel de programe de DRU au avantajul că pot fi adaptate la problemele, competențele și atributele individuale specifice ale organizației și ale managerilor săi. Aceste eforturi pot varia de la un curs specific care se concentrează pe o anumită abilitate sau problemă, cum ar fi evaluarea performanțelor sau elaborarea bugetului, până la o serie de cursuri interconectate care vizează probleme globale ale instituției.

În afară de aceasta, experiențele la locul de muncă joacă un rol important în dezvoltarea managerilor. Multe organizații utilizează misiunile și experiențele la locul de muncă ca parte explicită a eforturilor lor de dezvoltare managerială. Cu toate acestea, în pofida importanței experienței la locul de muncă pentru dezvoltarea managerială, de cele mai multe ori, organizațiile nu acordă prea mare importanță acestei modalități de dezvoltare managerială, sperând ca managerii să identifice, în mod individual, lecțiile ce trebuie învățate. Această modalitate este una informală care nu motivează managerul deoarece cunoștințele și abilitățile dobândite prin propria experiență nu pot fi certificate și dovedite, în caz de necesitate. Pentru ca programele de dezvoltare managerială, încadrate în strategia de DRU să fie eficiente, este necesar de luat în considerație următoarele aspecte:

- dezvoltarea managerială trebuie să fie legată de planul strategic al organizației pentru a răspunde nevoilor acesteia și ale angajaților care participă la instruire;
- utilizarea tuturor oportunităților de dezvoltare profesională, atât a programelor formale, cât și a celor informale, adică la locul de muncă;
- programul de DRU trebuie conceput astfel încât să se asigure că persoanele care participă la instruire sunt motivate să se dezvolte profesional.

Gama de competențe de care managerii cred în mod covârșitor că au nevoie sunt cele „hard”, cum ar fi: utilizarea tehnologiilor informaționale, gestionarea informațiilor, gestionarea cunoștințelor organizaționale, managementul financiar și gândirea strategică. Competențele „soft” precum cele interpersonale, munca în echipă, abilitățile de consiliere și negociere sunt apreciate mai puțin pe lista priorităților. În contextul dezvoltării tehnologiilor informaționale și a digitalizării activităților din instituțiile publice, unele din competențele solicitate de manageri pentru gestionarea cu succes a transformărilor digitale sunt: gândirea critică, comunicarea complexă, cooperarea, flexibilitatea și adaptabilitatea, construirea unei echipe care prosperă, cultivarea unei mentalități de creștere, colaborarea eficientă cu liderii de echipe. Pe lângă acestea, adaptabilitatea, creativitatea, orientarea spre acțiune sunt caracteristici personale care trebuie luate în calcul pentru activitatea eficientă a managerilor.

Evaluarea dezvoltării resurselor umane. Odată ce au fost implementate programele de dezvoltare, prin cuprinderea tuturor categoriilor de angajați din instituțiile publice, următoarea etapă presupune evaluarea acestora, în vederea determinării eficienței și a utilității pentru instituția publică. Eficiența programelor de dezvoltare profesională se poate determina prin compararea rezultatelor obținute de participanții la instruire în pre și post instruire. În cazul de față, eficiența programelor formalizate de dezvoltare profesională, organizate de Institutul de Administrație Publică din cadrul USM, poate fi măsurată prin valoarea competențelor ce au fost dezvoltate sau îmbunătățite, reflectate prin calitatea sarcinilor de muncă realizate în perioada post instruire. În cazul în care rezultatele în perioada post instruire sunt mai favorabile, putem afirma că programul de dezvoltare profesională și-a atins scopul.

În afară de aceasta evaluarea programelor de dezvoltare profesională nu trebuie privite doar prin prisma costului, indicator ce poate fi recuperat în timp, ci și prin schimbarea atitudinii și comportamentului funcționarului instruit față de sarcinile de muncă și angajamentul dovedit în atingerea obiectivelor individuale și a celor instituționale. În cazul dezvoltării informale, este necesar să fie evaluate metodele de instruire deoarece acestea au un rol semnificativ în asigurarea eficienței instruirii profesionale. Eficiența programelor de dezvoltare profesională influențează competitivitatea instituției publice. Dacă programul de dezvoltare profesională a condus la îmbunătățirea rezultatelor instituției publice, atunci acestea vor avea impact direct și asupra competitivității care poate fi exprimată printr-un nivel mai înalt al calității serviciilor prestate și o mai mare satisfacție a clienților (cetățenilor).

Prin urmare, parcurgerea logică și consecutivă a tuturor etapelor propuse în prezentul algoritm este necesară pentru toate instituțiile publice, indiferent de nivelul acestora, deoarece pot contribui, în mod evident, la îmbunătățirea competitivității, exprimată printr-un nivel de trai mai

înalt al cetățenilor. Factorii de decizie din cadrul instituțiilor publice trebuie să dovedească mai multă responsabilitate în acest proces, prin respectarea tuturor etapelor și implicarea acestora la fiecare etapă a algoritmului prezentat.

3.4. Concluzii la Capitolul 3

1. DRU are un impact pozitiv supra activității instituțiilor publice din RM, deoarece asigură eficacitatea acestora pe termen mediu și lung. Rezultatele investigațiilor demonstrează că peste 56% din participanții la sondaj susțin că scopul dezvoltării profesionale a funcționarilor publici constă în sporirea eficacității acestora, ceea ce putem afirma că are impact direct asupra performanței instituționale. Totodată, mai bine de un sfert din respondenți sunt de părere că scopul DRU constă în dezvoltarea cunoștințelor și abilităților angajaților, respectiv un nivel mai înalt de profesionalism din partea funcționarilor asigură o performanță mai mare și o competitivitate mai înaltă a instituției publice.

2. Există o serie de motive ce determină funcționarii instituțiilor publice să participe în procesul de dezvoltare profesională. În primul rând, cei mai mulți o fac din dorința de a-și actualiza și completa cunoștințele profesionale. În al doilea rând, o mare parte din funcționari participă la dezvoltarea profesională pentru a-și spori nivelul de performanță profesională. În al treilea rând, funcționarii instituțiilor publice participă la dezvoltarea profesională din dorința cultivării competențelor profesionale. În al patrulea rând, funcționarii participă la programe de dezvoltare profesională în vederea obținerii unui salariu mai mare, deoarece orice instruire profesională permite realizarea unor sarcini de muncă mai complexe și asumarea unor responsabilități mai mari, ceea ce implică și un salariu mai mare. Prin urmare, motivele enunțate converg spre același scop – sporirea performanței și competitivității instituției publice.

3. În procesul de dezvoltare profesională a funcționarilor instituțiilor publice sunt folosite o multitudine de modalități de instruire. Unele din acestea sunt mai eficiente, altele mai puțin. Astfel, în opinia a 28,5% din funcționarii participanți la sondaj, schimbul de experiență peste hotare este considerată o modalitate extrem de eficientă. De asemenea, pentru mulți funcționari publici, deși este o modalitate de instruire informală, autoinstruirea este plasată pe locul doi după gradul de eficiență, din toate modalitățile reflectate în cercetare. În același timp, funcționarii au mai puțină încredere în cursurile de instruire furnizate de instituțiile de învățământ. Doar 5,2% le consideră ca fiind extrem de eficiente. Este procentajul cel mai mic după intensitatea gradului de eficiență a acestei modalități de instruire.

4. Programele de dezvoltare profesională generează anumite beneficii pentru instituția publică. Cei mai mulți dintre respondenți (72,1%) sunt de părere că formarea profesională

contribuie la creșterea performanței și competitivității instituției publice. Pentru mulți funcționari publici, formarea profesională conduce la creșterea calității serviciilor prestate și la reducerea erorilor în activitatea zilnică la locul de muncă. Pentru un sfert din respondenți, formarea profesională contribuie la sporirea motivației în muncă. Deci, prin programele de dezvoltare profesională pot fi atinse mai multe obiective urmărite de instituția publică care în final conduc la creșterea competitivității acesteia.

5. Prin programele de formare profesională pot fi dezvoltate și îmbunătățite un șir de competențe ce vor ajuta funcționarul în procesul de realizare a sarcinilor de muncă. Din cele 11 competențe cuprinse în cercetare, peste 51% dintre respondenți consideră că cele specifice postului de muncă sau tehnice sunt extrem de necesare pentru a fi dezvoltate. La o diferență de aproximativ un procent se află competențele lingvistice, de cunoaștere a unei limbi străine. Aceasta arată că funcționarii publici recunosc importanța cunoașterii unei limbi străine în procesul de exercitare a sarcinilor de muncă. Aproape 3/5 dintre respondenți sunt de părere că competențele manageriale sunt extrem de necesare pentru a fi dezvoltate prin programele de dezvoltare profesională. De asemenea, pentru un număr mare de respondenți, dezvoltarea competențelor profesionale și a celor generale în domeniul tehnologiilor informaționale sunt extrem de necesare, mai ales când un număr tot mai mare de servicii oferite de instituțiile publice sunt digitalizate. Preocuparea funcționarilor din instituțiile publice pentru dezvoltarea competențelor dovedește că aceștia conștientizează valoarea lor în procesul de exercitare a atribuțiilor de serviciu, cu impact direct asupra performanței și competitivității.

6. Cercetările efectuate arată că respondenții au o opinie optimistă asupra competitivității instituției publice în care activează. Peste 50% din respondenți sunt de părere că instituția publică în care activează este competitivă în raport cu serviciile prestate de instituții similare din țară. În același timp, aproape 30% consideră că instituția în care activează este competitivă în raport cu serviciile prestate de instituții similare de peste hotare.

7. Modelul econometric de determinare a impactului dezvoltării profesionale a funcționarilor publici asupra competitivității instituțiilor publice este caracterizat de șapte factori determinanți. Rezultatele cercetării, urmare a aplicării mai multor metode statistice, arată că fiecare factor determinant influențează în mod diferit competitivitatea instituțiilor publice. În plus, rezultatele obținute dovedesc existența unei interdependențe dintre dezvoltarea profesională și ceilalți factori determinanți ai competitivității instituțiilor publice. Întrucât cercetarea noastră a cuprins majoritatea instituțiilor administrației publice centrale, modelul dat poate fi considerat unul reprezentativ și ar putea fi aplicat la anumite perioade pentru a observa cum se modifică în timp impactul factorilor determinanți asupra competitivității instituțiilor publice.

8. Luând în considerare că factorul uman este esențial în asigurarea competitivității instituțiilor publice, spre deosebire de alte domenii de activitate în care echipamentele și tehnologiile influențează competitivitatea organizațiilor, dezvoltarea profesională a funcționarilor publici este prioritară, conform rezultatelor cercetării. Aproximativ 90% dintre respondenți consideră dezvoltarea competențelor profesionale în funcție de cerințele postului ca necesare și foarte necesare în asigurarea competitivității instituțiilor publice. Mai bine de 90% din respondenți consideră necesară învățarea unei limbi străine care le-ar permite să interacționeze mai mult cu persoane cu funcții similare din alte țări, însușind experiențe noi ce le-ar putea aplica și dezvolta la locul de muncă [34].

9. Aproximativ 95% din respondenți consideră necesare și foarte necesare atât investițiile în tehnologiile informaționale, cât și cele în dezvoltarea profesională a funcționarilor publici pentru dobândirea competențelor digitale generale și profesionale. Aceste două acțiuni trebuie sincronizate pentru ca digitalizarea activităților să aibă un impact mai mare asupra competitivității instituțiilor publice. Majoritatea funcționarilor publici participanți în cercetare (aproximativ 90%) au constatat un exces de activități birocratice, fapt pentru care aproape toate acțiunile prezentate în modelul nostru sunt necesare și foarte necesare pentru a spori nivelul de competitivitate a instituțiilor publice [34].

10. Dintre toate variabilele care reflectă organizarea muncii în instituțiile publice, implementarea metodelor inovative la locul de muncă este acțiunea pe care respondenții o consideră necesară și foarte necesară în proporție de peste 85%. La rândul său, implementarea metodelor inovative la locul de muncă este rezultatul procesului de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici, fapt ce arată interdependența dintre acești doi factori determinanți – dezvoltarea profesională și organizarea muncii. Introducerea unor metode inovative de muncă poate contribui și la reducerea birocrăției din instituțiile publice și la sporirea performanței profesionale în rândul funcționarilor.

11. În ceea ce privește managementul strategic, ca factor determinant al competitivității instituțiilor publice, transpunerea practicilor și normelor europene în activitatea instituției și consolidarea capacităților instituționale pentru soluționarea problemelor cetățenilor sunt cele mai importante și necesare la etapa actuală. Prin luarea în considerație a fiecărui factor determinant cuprins în cercetarea noastră, factorii de decizie din instituțiile publice vor putea modela acțiunile și strategiile care vor avea ca efect sporirea competitivității instituțiilor publice.

12. Asigurarea competitivității instituțiilor publice prin intermediul DRU poate fi realizată pe baza unui algoritm constituit din mai multe etape. Fiecare etapă a algoritmului este importantă și nu poate fi exclusă dacă dorim să aflăm cu mai multă exactitate impactul dezvoltării profesionale

a funcționarilor publici asupra competitivității instituției publice, exprimată prin creșterea nivelului de trai al populației.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetările efectuate în cadrul lucrării au condus la confirmarea ipotezelor de cercetare și au demonstrat că dezvoltarea resurselor umane are implicații beneficie asupra competitivității instituțiilor publice. De asemenea, competitivitatea instituțiilor publice este influențată de mai mulți factori determinanți care au tangență directă cu dezvoltarea resurselor umane, fapt demonstrat prin cercetările empirice efectuate. Aceasta dovedește că factorii de decizie ai instituțiilor administrațiilor publice centrale și locale trebuie să țină cont de rezultatele obținute în lucrare, întrucât dezvoltarea resurselor umane contribuie la competitivitatea acestora.

Rezultatele obținute, prin aplicarea diferitor metode de cercetare, au condus la ***soluționarea problemei de cercetare*** care se referă la evidențierea particularităților managementului dezvoltării resurselor umane și a impactului acestuia asupra competitivității instituțiilor publice. Aplicarea mai multor metode statistice a permis validarea ***ipotezelor de cercetare*** formulate pentru această lucrare în care factorii determinanți identificați au impact asupra competitivității instituțiilor publice. De asemenea, a fost demonstrat că prin investirea în dezvoltarea resurselor umane se asigură o competitivitate mai mare.

Contribuția autorului constă în realizarea unui prim studiu având ca scop evaluarea managementului dezvoltării resurselor umane și a impactului acestuia asupra competitivității instituțiilor publice, fiind evidențiate mai multe probleme legate de atitudinea managementului superior, volumul finanțării, nivelul de participare la dezvoltarea profesională, factorii determinanți care influențează competitivitatea instituțiilor publice etc.

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

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

2. Pe măsura dezvoltării accelerate a economiei bazate pe cunoaștere, managementul dezvoltării resurselor umane reprezintă un domeniu care trebuie să devină prioritar pentru factorii decizionali de la toate nivelele – național și organizațional – urmare a efectelor și beneficiilor pe care le pot crea resursele umane. De aceea, managementul dezvoltării resurselor umane trebuie privită ca o activitate complexă, realizată în mai multe etape pe care trebuie să le urmeze

responsabilii din cadrul organizațiilor. Prin respectarea și parcurgerea tuturor etapelor în procesul de administrare a dezvoltării resurselor umane se poate atinge un nivel mai înalt de eficiență al acestei activități.

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

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

5. În Republica Moldova, participarea angajaților în procesul de dezvoltare profesională continuă este redus. La nivelul economiei naționale, rata globală de participare la formarea profesională continuă a fost sub 20%, înregistrându-se o creștere nesemnificativă a acesteia în perioada 2015-2022. În cazul organizațiilor din sectorul privat, doar cele din domeniul financiar și asigurări și Informații și comunicații au înregistrat o rată globală mai mare față de cea la nivelul economiei naționale. În unele domenii de activitate, rata globală de participare la formarea profesională continuă este sub 10%, aceasta având un impact negativ asupra competitivității organizaționale. Comparativ cu statele membre ale UE, rata de participare a salariaților la formarea profesională continuă este cu mult mai mică în Republica Moldova.

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

7. Mijloacele bănești alocate pentru formarea profesională continuă sunt insuficiente în Republica Moldova. Cu toate că legislația națională prevede că organizațiile sunt obligate să aloce

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

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

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

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

11. Programele de formare profesională contribuie la dezvoltarea competențelor funcționarilor publici pentru implementarea strategiilor naționale și sectoriale. Funcționarii instituțiilor publice consideră setul de 11 competențe prezentat în lucrare ca fiind necesar a fi dezvoltat permanent. Dezvoltarea competențelor lingvistice, de cunoaștere a unei limbi străine, sunt foarte importante pentru funcționarii publici din APC, în situația procesului de negocieri

privind aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Competența de cunoaștere a unei limbi străine este la fel de importantă și pentru funcționarii publici din cadrul APL. Prin deschiderea negocierilor de aderare a RM la UE, apar noi oportunități pentru APL privind accesarea de fonduri europene, sub formă de proiecte care să contribuie la îmbunătățirea nivelului de trai al comunității, făcând instituția publică mai competitivă.

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

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

1. *Includerea în strategia instituțională sau în planul de dezvoltare a instituției din cadrul administrației publice a unui compartiment legat de dezvoltarea resurselor umane în care să fie prezentate prioritățile și acțiunile necesare.* Aceasta va conduce la creșterea responsabilității și îmbunătățirea atitudinii atât a factorilor de decizie față de DRU, cât și a funcționarilor instituțiilor publice, ceea ce va conferi o abordare mult mai responsabilă față de domeniul dat.
2. *Identificarea nevoilor de formare profesională a funcționarilor din instituțiile administrațiilor publice în funcție de priorități.* Prin determinarea nevoilor de formare profesională a funcționarilor instituțiilor publice se va reuși identificarea mai exactă a competențelor ce trebuie dezvoltate sau actualizate în rândul funcționarilor, contribuind astfel la atingerea obiectivelor instituționale și la sporirea competitivității acesteia.
3. *Evaluarea mult mai atentă a conținutului programelor de formare profesională din partea factorilor de decizie ai instituțiilor aferente administrațiilor publice.* Luând în considerare faptul că orice program de formare profesională presupune anumite costuri, este nevoie de

mai multă prudență din partea factorilor de decizie, astfel încât programul de formare profesională selectat să le aducă mai multă plusvaloare, respectiv să realizeze mult mai bine sarcinile de muncă aferente postului.

4. *Creșterea numărului angajaților beneficiari ai programelor de formare profesională continuă atât la nivelul economiei naționale, cât și la nivelul instituțiilor administrațiilor publice.* Având în vedere faptul că în lucrare am arătat legătura direct dintre instruire profesională și competitivitate, o creștere a ratei participanților la formarea profesională va conduce la creșterea competitivității naționale și a celei instituționale. În afară de aceasta, în condițiile actuale, când cunoștințele se schimbă cu o rapiditate și mai mare, numărul participanților la programe de formare profesională trebuie să crească și mai mult pentru a face față noilor provocări societale.
5. *Creșterea nivelului de finanțare a instruirii profesionale.* Volumul resurselor financiare alocate dezvoltării profesionale este foarte mic la nivel național, comparativ cu cel din statele membre ale UE. Chiar dacă resursele financiare sunt limitate, este nevoie să fie respectat cel puțin cadrul legal în ceea ce privește finanțarea dezvoltării resurselor umane. În economia cunoașterii, cunoștințele valorează foarte mult în ecuația succesului organizațional, iar angajații înzestrați cu cunoștințe și abilități diversificate creează o valoare adăugată mai mare pentru organizație, respectiv resursele financiare alocate vor fi recuperate în timp.
6. *Valorificarea surselor alternative de finanțare a dezvoltării profesionale a funcționarilor din instituțiile administrațiilor publice centrale și locale..* Inițierea procesului de negocieri privind aderarea RM la UE presupune noi posibilități pentru instituțiile administrației publice privind atragerea resurselor financiare nerambursabile, iar o parte din acestea ar putea fi orientate spre dezvoltarea profesională a funcționarilor. De asemenea, unele instituții europene oferă gratuit diferite programe de formare profesională la care pot participa funcționarii instituțiilor administrațiilor publice centrale și locale.
7. *Reducerea disproporționalității dintre participanții la instruirea formalizată organizată de Cancelaria de Stat.* În prezent, se atestă că cei mai mulți participanți ai instruirii formalizate sunt funcționari ai instituțiilor APC. În aceste condiții, este necesar de atras mai mulți funcționari din instituțiile APL în procesul de instruire formalizată. Cu atât mai mult, funcționarii din instituțiile APC au mai multe posibilități de instruire, inclusiv instruire informală care, la fel, contribuie la creșterea valorii acestora. Aceasta face să crească și mai mult discrepanța dintre valoarea funcționarilor din instituțiile APC și cele ale APL.
8. *Demonopolizarea instruirii formalizate organizată de Cancelaria de Stat.* Acordarea încrederii totale unei singure instituții pentru desfășurarea instruirii formalizate a

funcționarilor instituțiilor publice nu este soluția cea mai bună deoarece nu asigură o anumită competiție între instituțiile de învățământ privind calitatea și conținutul programelor de formare profesională. Cu atât mai mult, rezultatele cercetării sociologice arată că programele oferite de instituțiile de învățământ nu sunt considerate ca foarte necesare în dezvoltarea profesională a funcționarilor instituțiilor publice.

9. *Evaluarea periodică a factorilor determinanți ai competitivității instituțiilor publice.* Luând în considerație existența unei interdependențe dintre dezvoltarea profesională și competitivitatea instituțională, precum și legătura dintre dezvoltarea profesională și ceilalți factori determinanți evidențiați, evaluarea periodică a factorilor determinanți va oferi responsabililor de DRU să negocieze mai concret conținutul programelor de formare profesională, din perspectiva dezvoltării strategice a instituției publice, precum și să anticipateze așteptările în materie de competențe profesionale.
10. *Implementarea algoritmului de dezvoltare a resurselor umane în instituțiile din administrațiile publice centrale și locale.* Algoritmul prezentat oferă o mai mare claritate asupra activității de DRU, iar respectarea și parcurgerea tuturor etapelor în ordinea descrisă va face ca dezvoltarea profesională să fie mai eficientă și să contribuie mai mult la sporirea competitivității instituțiilor publice.

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

Limitele cercetării

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

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

BIBLIOGRAFIE

1. Acar, M. & Özgür, H. (2004). Training of Civil Servants in Turkey: Progress, Problems, and Prospects. În: *International Journal of Public Administration*, 27(3-4), p. 197–218. ISSN 1532-4265.
2. Acemoglu, D. & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. În: Card D and Ashenfelter O (eds) *Handbook of Labor Economics*. North Holland: Amsterdam, Netherlands, p. 1043–1171. ISBN 978-0-444-53452-1.
3. Acemoglu, D. & Robinson, JA. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty*. Crown Publishers, New York. ISBN 13: 9780301719218.
4. Aiginger, K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. În: *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), p.161–177. ISSN 1566-1679.
5. Aiginger, K. (2021). European competitiveness and sustainable development – A policy-oriented response to “Rethinking the role of the EU in enhancing European competitiveness”. În: *Competitiveness Review*, 31(5), p. 883-900. ISSN 2051-3143.
6. Alagaraja, M., Egan, M. T. & Woodman, R. W. (2017). Towards an understanding of HRD and lean strategies linkages: A multicase study of four U.S. based firms. În: *Human Resource Development Quarterly*, 28, p. 553–592. ISSN 1532-1096.
7. Alchodary, DA. (2023). Exploring the relationship between organizational culture and well-being of educational institutions in Jordan. În: *Administrative Sciences*, 13(3), 92. ISSN 2076-3387.
8. Altınöz, M. (2008). An overall approach to the communication of organizations in conventional and virtual offices. În: *International Journal of Information and Communication Engineering*, 2(5), p. 627-633. ISSN 1466-6642.
9. Amarakoon, U., Weerawardena, J. & Verreyne, M-L. (2016). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. În: *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), p. 1736–1766. ISSN 0958-5192 .
10. Androniceanu, A., Georgescu, I. & Kinnunen, J. (2022). Public administration digitalization and corruption in the EU member states. A comparative and correlative research analysis. În: *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 65E, p. 5-22. ISSN 2247-8310.
11. Ansell, C. & Miura, S. (2020). Can the power of platforms be harnessed for governance? *Public Administration* 98(1), p. 261–276. ISSN 0033-3352.
12. Armstrong, M. (2003). *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București, 872p. ISBN 973-1920-17-7.
13. Asghar Afshar Jahanshahi & Amitab Bhattacharjee (2020). Competitiveness improvement in public sector organizations: What they need? În: *Journal of Public Affairs*, 20(2). Disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/335661322_Competitiveness_improvement_in_public_sector_organizations_What_they_need. Accesat: 16. 03. 2023. ISSN 1479-1854.
14. Athey, T. R. & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. În: *Human Resource Management*, 38(3), p. 215–225. ISSN 0954-5395.
15. Autor, D., Frank, L. & Murnane, R. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. În: *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), p. 1279–1333. ISSN 0033-5333.

16. Bachmann, R., Cim, M. & Green, C. (2018). Long-run Patterns of Labour Market Polarization: Evidence from German Micro Data. În: *British Journal of Industrial Relations*, 57(2), p. 350-376. ISSN 1467-8543.
17. Balkytė, A. & Tvaronavičienė, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: Facets of “sustainable competitiveness”. În: *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), p. 341-365. ISSN 2029-4433.
18. Barron, J. M., Berger, M. C. & Black, D. A. (1997) On the job training. W.E. Upjohn Institute for Employment Research Kalamazoo, Michigan, 211p. ISBN 13: 9780880991759.
19. Bates, R. A. & Holton, E. F. III. (1995). Computerized performance monitoring: A review of human resource issues. În: *Human Resource Management Review*, 5(4), p. 267–288. ISSN 1053-4822.
20. Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. În: *Human resource development quarterly*, 12(4), p. 335-352. ISSN 1532-1096.
21. Becher, G. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special references to education (3rd ed) Chicago University of Chicago Press. 421p. ISBN 0-226-04119-0.
22. Beitler, M. (2005). Strategic organizational learning. Second edition, Greensboro, NC: Practitioner Press International, 217p. ISBN 13: 9780972606455.
23. Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A. & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. În: *Journal of Applied Psychology*, 102(3), p. 305–323. ISSN 1939-1854.
24. Bell, B.S. & Kozlowski, S.W.J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. Disponibil la: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/hrpubs/8/> Accesat 07. 07. 223.
25. Belostecnic, G. (1999). Concurență Marketing Competitivitate. Chișinău: Editura ASEM, 286p. ISBN 9975-75-053-2.
26. Bennett, E. E. (2010). The coming paradigm shift: Synthesis and future directions for virtual HRD. În: *Advances in Developing Human Resources*, 12(6), p. 728–741. ISSN 1552-3055.
27. Bercu, A.M. & Onofrei, A.M. (2017). The Empirical Research on Civil Servants’ Motivation: Evidence from Romania. În: *Managing Global Transitions*, 15(4), p. 399–417. ISSN 1581-6311.
28. Bergvall-Kåreborn, B. & Howcroft, D. (2013). The future’s bright, the future’s mobile’: A study of Apple and Google mobile application developers. În: *Work, Employment and Society*, 27(6), p. 964–981. ISSN 1469-8722.
29. Bernard, P. & Boucher, G. (2007). Institutional competitiveness, social investment, and welfare regimes. În: *Regulations & Governance*, 1, p. 213-229. ISSN 1748-5983.
30. Bersin, J. And Zao-Saunders, M. (2019). Learning is a rising tide that lifts all boats. Disponibil la: <https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>. Accesat 05. 07. 2023.
31. Bertrand Venard, Yehuda Baruch & Julien Cloarec, (2023). Consequences of corruption: determinants of public servants’ job satisfaction and performance, *The International Journal of Human Resource Management*. Disponibil la: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2022.2161323>. Accesat: 21. 03. 2023. ISSN 0958-5192.
32. Bîrcă, A. (2015). Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Chișinău: Editura ASEM. 334p. ISBN 978-9975-75-764-5.

33. Bîrcă, A., Matveiciuc, I. (2021) Comparative analysis of vocational training methods applied within organizations. În: *Revista de Management Comparat Internațional*, no.2. p. 158-169. ISSN 2601-0968.
34. Bîrcă, A., Sandu, C.B. & Matveiciuc, I. (2023). Determinants of public institutions competitiveness: Case Study of the Republic of Moldova. În: *Administrative Sciences*, 13(10), 214. <https://doi.org/10.3390/admsci13100214>. ISSN 2076-3387.
35. Bîrcă A. (2022). Investments in human resource development – a growing concern for organizations. În: *Revista de Management Comparat Internațional*, no.1. p. 21-36. ISSN 1582-3458.
36. Boguș, A. (2018). Specificul gestiunii resurselor umane în administrația publică. În: Culegere de articole selective ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii”, p. 287-292. ISBN 978-9975-75-933-5.
37. Boguș, A. & Băieșu, M. (2022). Corporate Governance Benefits for the Public Sector. În: *Economica*, 2(120), p. 7-20. DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2022.120.007>. ISSN 1181-9136.
38. Boyer, S. L., Edmondson, D. R., Artis, A. B. & Fleming, D. (2013). Self-Directed Learning. În: *Journal of Marketing Education*, 36(1), p. 20–32. ISSN 0273-4753.
39. Breznitz, D. & Ornston, D. (2013). The revolutionary power of peripheral agencies: Explaining radical policy innovation in Finland and Israel. În: *Comparative Political Studies*, 46(10), p. 1219–1245. ISSN 1552-3829.
40. Brockmann, M., Clarke, L. & Winch, C. (2009). Competence and competency in the EQF and in European VET systems, În: *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), p. 787–799. ISSN 0309-0590.
41. Brown, D. (2004). What do apprentices think of the apprentice? *CBC News Online*. Disponibil la: <http://www.cbc.ca/arts/features/apprentice/> Accesat 04/ 03. 2022.
42. Bryson, J. & Bert, G. (2020). Strategic management în public administration. Oxford Research Encyclopedia. Disponibil la: <file:///C:/Users/user/Downloads/acrefore-9780190228637-e-1396.pdf> Accesat: 30. 03. 2023
43. Buckley, Anthony P. (2016). Using Contribution Analysis to evaluate small & medium enterprise support policy. În: *Evaluation*, 2, p. 129–148. ISSN 1356-3890.
44. Buitrago, R. E & Barbosa Camargo, M. I. (2021). Institutions, institutional quality, and international competitiveness: Review and examination of future research directions. În: *Journal of Business Research*, 128, p. 423–435. ISSN 0148-2963.
45. Bujancă, G. V. & Ulman, S. R. (2015). The Impact of the Economic Freedom on National Competitiveness in the Main Economic Power Centres in the World. În: *Procedia Economics and Finance*, 20, p. 94–103. ISSN 2212-5678.
46. Campbell JL. & Pedersen, OK. (2007). Institutional competitiveness in the global economy: Denmark, the United States, and the varieties of capitalism. În: *Regulations & Governance*, 1, p. 230-246. ISSN 1748-5983.
47. Cappelli, L., Pisano, A., Iannucci, E., Papetti, P., D'Ascenzo, F. & Ruggieri, R. (2023). Digitalization and prevention of corruption: Opportunities and risks – Some evidence from Italian university system. În: *Business Strategy and the Environment*. 33(1), p. 81-94. ISSN 0964-4733.

48. Cascio, W. F. (2000). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations (4th ed.). Mason, OH: Cengage/South-Western. 385p. ISBN 9780324007091.
49. Cheraskin, L. & Campion, M. A., (1996), Study clarifies job-rotation benefits. În: *Personnel Journal*, 75, p. 31 – 38. ISSN 0031-5745.
50. Chetverikova N.A., Kolmykova M.A. (2019). Current trends in the professional development of civil servants. În: *Vestnik Universiteta*. (9), p. 33-38. ISSN 1810-1909.
51. Clardy, A. (2008). The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies. În: *Human Resource Development International*, 11(2), p. 183–197. ISSN 1367-8868.
52. Codul Educației al Republicii Moldova nr. 152/2014. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=133296&lang=ro# Accesat: 10. 03. 2023
53. Cole, G. A, (2000). Managementul personalului, ediția a 4-a. Editura CODECS, București, 428p. ISBN 973-590-909-X.
54. Cotelnic, A. & Scarlat, C. (2020). Provocări ale resursei umane și managementului resurselor umane. În: *Economica*, 3(113), p. 7-20. ISSN 1810-9136.
55. Cotelnic, A. (2018). Resursa umană – principalul factor al managementului educațional. În: Materialele conferinței Perspectivile dezvoltării durabile a spațiului rural în contextul noilor provocări economice, Chișinău, 14 septembrie 2018, p.244-247. CZU: 154 378.07:005.95/96 Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/244-247_5.pdf. Accesat: 24. 10. 2022.
56. Cullen, J. G., Swazin, S. A., Sisson, G. R. & Swanson, R. A. (1978). Cost effectiveness: A model for assessing the training investment. În: *Training and Development Journal*, 32(1), p. 24–29. ISSN 0041-0861.
57. Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A. & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. În: *Sustainability*, 12, 6086. ISSN 2071-1050.
58. Delamare Le Deist, F. & Winterton, J. (2005) What is Competence? În: *Human Resource Development International*, 8(1), p. 27-46. ISSN 1367-8868.
59. Deming, D.J. & Noray, K. (2020). Earnings dynamics, changing job skills, and STEM careers. În: *The Quarterly Journal of Economics*, 135(4), p. 1965-2005. ISSN 0033-5533.
60. Devisch, M. (1998), The Kyoto people management model. În: *Total Quality Management*, 9(4-5), p. 62 – 65. ISSN 1402-1544.
61. Di Giulio, M. & Vecchi, G. (2021). Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. În: *Public Policy and Administration*, 38(2), p. 133-158. ISSN 0952-0767.
62. Dimovski, J., Krstić, B. & Radivojević, V. (2022). Ensuring the improvement of agricultural competitiveness through the human resource development. În: *Economics of Agriculture*, 69(4), 1017–1029. ISSN 1805-9295.
63. Dunlop, J.T. (1992). The challenge of Human Resources Development. În: *Industrial Relations*, 31(1), p. 50-55. ISSN 1468-232X.
64. Edelman, N., Mergel, I. & Lampoltshammer, Th. (2023). Competences that foster transformation of public administration: An Austrian case study. În: *Administrative Sciences*, 13(2), 44. ISSN 2076-3387.

65. Elam, E. L. R. & Spotts, H. E. (2004). Achieving marketing curriculum integration: A live case study approach. În: *Journal of Marketing Education*, 26, p. 50-65. ISSN 0273-4753.
66. Ellinger, A. D. (2004). The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. În: *Advances in Developing Human Resources*, 6, p. 158-177. ISSN 1552-4753
67. Emre Cinar, Christopher Simms, Paul Trott & Mehmet Akif Demircioglu (2022). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. În: *Public Management Review*, Disponibil la: https://pure.port.ac.uk/ws/files/58146162/Public_sector_innovation_in_context_PDF.pdf Accesat: 24. 03. 2023. ISSN 1471-9037.
68. Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer-Stamer, J. (1996). Sistemice Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development. În: GDI Book Series 7; Frank Cass: London, UK; Portland, OR, USA. ISBN 13: 978-0714642512
69. European Commission, (2016). EGovernment action plan 2016–2020 accelerating the digital transformation of government. Disponibil la : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0179>. Accesat: 30. 03. 2023.
70. European Parliament (2020). The platform economy and precarious work. Disponibil la: [file:///C:/Users/User/Downloads/IPOL_STU\(2020\)652734_EN.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/IPOL_STU(2020)652734_EN.pdf) Accesat la 20. 06. 2022.
71. Fagerberg, J. (1988). International competitiveness. În: *The Economic Journal*, 98(391), p. 355–374. ISSN 0013-0133.
72. Farrell, C. & Hicks, J. (2020). Developing public servants for the future. În: *Public Money & Management*, 20(8), p. 589-596. ISSN 1467-9302.
73. Favoreu, Ch., Carasus, D. & Maurel, Ch. (2015). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? În: *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), p. 1-19. ISSN 0020-8523.
74. Feeney, M.K. & DeHart-Davis, L. (2009). Bureaucracy and public employee behavior. În: *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), p. 311-326. ISSN 0734-371X.
75. Fetescu, C. (2022). Performanța managementului APL și criteriile calitative de evaluare a acesteia. În: *Administrarea Publică*, 1(113), p. 107-113, ISSN 1813-8489.
76. Fuchs, C. & Reichel, A. 2023. Effective communication for relational coordination in remote work: How job characteristics and HR practices shape user-technology interactions. În: *Human Resource Management*, 62(2), p. 1-13. ISSN 1748-8583.
77. Furculița, T. (2021). Paradigme moderne de evaluare și măsurare a performanței administrației publice. În: *Administrarea Publică*, 4(112), p. 126-134. ISSN 1813-8489.
78. Gagnon, M. E. & Smith, M. (2013). The effects of a Training Levy on Training Characteristics and Outcomes: The Case of Quebec. În: *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 68(1), p. 120-141. ISSN 0034-379X.
79. Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A. Mannah-Blankson, Th., Nickow, A. & Zhang, D. (2018). Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. În: *World Development*, 105, p. 171-188. ISSN 0305-750X.
80. Garavan, T. N., Costine, P. & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. În: *Journal of European Industrial Training*, 19(10), p. 4–10. ISSN 0309-0590.
81. Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. În: *Advances in Developing Human Resources*, 9, p. 11–30. ISSN 1552-3055.

82. George, B., Walker, R.M. & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. În: *Public Administration Review*, 79(6), p. 810-819. ISSN 0033-3352.
83. Gheorghită, T. (2016). Roluri și responsabilități în gestionarea resurselor umane din administrația publică. În: *Teoria și practica administrării publice*, 20 mai 2016, Chișinău, p. 45-48. ISBN 978-9975-3019-6-1.
84. Gheorghită, T. (2019). Managementul calității în procesul de instruire: experiența Republicii Moldova. În: *Administrarea Publică*, 4(104), p. 98-102. ISSN 1813-8489.
85. Gomes, DR., Ribeiro, N. & Santos M.J. (2023). „Searching for Gold” with sustainable human resources management and internal communication: Evaluating the mediating role of employer attractiveness for explaining turnover intention and performance. În: *Administrative Sciences*, 13(1), 24. ISSN 2076-3387.
86. Guglielmino, Paul J. & Murdick, Robert G. (1997). Self-directed learning: The quiet revolution in corporate training and development. În: *SAM Advanced Management Journal*, 62(3), p. 10-18. ISSN 0749-7075.
87. Ha, L.T. (2022). Effects of digitalization on financialization: Empirical evidence from European countries. În: *Technology in Society*, 68, 101851, ISSN 0160-791X.
88. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson, 800p. ISBN 0135153093, 9780135153093.
89. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. A. (2017). *Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 385p. ISBN 978-1544396408.
90. Hair Jr, J. F., Howard, M. C. & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. În: *Journal of Business Research*, 109, p. 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069> ISSN 0148-2963.
91. Hall, J. L. & Battaglio, R. P. (2019). Get your shades now- the future’s still bright: Leveraging human resources for tomorrow’s public service. În: *Public Administration Review*, 79(3), p. 301–303. ISSN 0033-3352.
92. Hanif, F. (2013). Impact of training on employee’s development and performance in hotel industry of lahore, pakistan. În: *Journal of business studies quarterly*, 4(4), 68. ISSN 2156-8626.
93. Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. În: *Journal of the academy of marketing science*, 43, p. 115-135. ISSN 1552-7824.
94. Hentic, I. & Bernier, G. (2000). Rationalization, decentralization, and participation in the public sector management of developing countries. În: *International Review of Administrative Sciences*, 66 (2), p. 197–209. ISSN 0020-8523.
95. Hernaus, T., Černe, M. & Škerlavaj, M. (2021). The interplay between relational job design and crosstraining in predicting employee job/task citizenship performance. În: *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), p. 625– 646. ISSN 1532-1096.
96. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 201/2009 privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public.

- Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=138423&lang=ro# Accesat: 05. 04. 2023
97. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 970/2016 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici pentru anii 2016-2020. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=94491&lang=ro Accesat: 31. 08. 2023.
 98. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1400/2016 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2017. Disponibil la: [HG1400/2016 \(legis.md\)](#) Accesat: 31. 08. 2023.
 99. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 49/2018 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2018. Disponibil la: [HG49/2018 \(legis.md\)](#) Accesat: 31. 08. 2023.
 100. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 121/2019 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2019. Disponibil la: [HG121/2019 \(legis.md\)](#) Accesat: 31. 08. 2023.
 101. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 18/2020 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2020. Disponibil la: [HG18/2020 \(legis.md\)](#) Accesat: 31. 08. 2023.
 102. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 17/2021 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2021. Disponibil la: [HG17/2021 \(legis.md\)](#) Accesat: 31. 08. 2023.
 103. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 115/2022 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2022. Disponibil la: [HG115/2022 \(legis.md\)](#) Accesat: 31. 08. 2023.
 104. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 4/2023 cu privire la aprobarea Programului de instruire a funcționarilor publici în anul 2023. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=135013&lang=ro Accesat: 31. 08. 2023.
 105. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 193/2017 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la formarea continuă a adulților. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131781&lang=ro Accesat: 01. 08. 2023
 106. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 330/2023 cu privire la aprobarea Cadrului Național al Calificărilor. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137990&lang=ro Accesat: 01. 08. 2023.
 107. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 532/2023 pentru aprobarea Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea stagiilor plătite în serviciul public. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=138310&lang=ro Accesat: 05. 08. 2023.
 108. Houtgraaf, G. (2022). Public sector creativity: triggers, practices and ideas for public sector innovations. A longitudinal digital diary study. În: *Public Management Review*, 25(8), p. 1610-1631. ISSN 1471-9045.
 109. Houtgraaf, G., Kruijen, P.M. & van Thiel, S. (2023). Public sector creativity as the origin of public sector innovation: A taxonomy and future research agenda. În: *Public Administration*, 101(2), p. 539-556. ISSN 0033-3298.
 110. Ignatiuc, D. (2013). Competitivitatea economiei naționale în contextul asigurării securității economice. Teză de doctor în economie. Chișinău: Academia de Studii Economice din Moldova.

111. Ionescu, L., Lăzăroiu, G. & Iosif, GH. (2012). Corruption and bureaucracy în public services. În: *Amfiteatru Economic Journal*, 14(6), p. 665-679. ISSN 1582-9146.
112. Jaba, E. (2002). Statistica, ed. a 3-a. Editura Economică, București, 494p. ISBN 590-666-X
113. Jacobs, R. L. & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. În: *Human Resource Development Review*, 8(2), p. 133–150. ISSN 1552-6712.
114. Joyce, P. (2015). Strategic management in the public sector. 1st Edition. Routledge, 322 p. ISBN 9780415527637.
115. Katou, A.A. (2009). The impact of human resource development on organizational performance: Test of a causal model. În: *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(3), p. 335-356. ISSN 1930-0158.
116. Kim, B. & Kim B-G. (2020). Job satisfaction and organizational commitment and effect of HRD in logistics industry. În: *Journal of Distribution Science*, 18(4), p. 27-37. ISSN 1738-3110.
117. Kissack, H. C. & Callahan, J. L. (2010). The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs: Building the case for a culture analysis within program planning. În: *Journal of European Industrial Training*, 34(4), p. 365-380. ISSN 0309-0590.
118. Kneebone, R. (2003). Simulation in surgical training: Educational issues and practical implications. În: *Medical Education*, 37, p. 267-277. ISSN 0308-0110.
119. Kő, A., Mitev, A., Kovács, T., Fehér, P. & Szabó, Z. (2022). Digital Agility, Digital Competitiveness, and Innovative Performance of SMEs. În: *Journal of Competitiveness*, 14(4), p. 78–96. ISSN 1804-1728.
120. Koch, M. J. & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource policies do matter. În: *Strategic Management Journal*, (15)7, p. 335-354. ISSN 1097-0266.
121. Kovač, Polonca, (2021). Debureaucratization limits in administrative procedures codification: Lessons from Slovenia. În: *Administrative Sciences*, 11(1), 1. ISSN 2076-3387.
122. Krohn, R. A. (2000). Training as a strategic investment. În: *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), p. 63–75. ISSN 1552-3055.
123. Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. În: *Foreign Affairs*, 73(2), p. 28–46. ISSN 0015-7120.
124. Kuchinke, P. (2017). The ethics of HRD practice. În: *Human Resource Development International*, 20, p. 361–370. ISSN 1367-8868.
125. Latham, G. P. (1988). Human resource training and development. În: *Annual Review of Psychology*, 39, p. 545–582. ISSN 0066-4308.
126. Luring, J. & Kubovcikova, A. (2022). Delegating or failing to care: Does relationship with the supervisor change how job autonomy affect work outcomes? În: *European Management Review*, 19(4), p. 549-563. ISSN 1740-4762.
127. Legea Republicii Moldova nr. 1582008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Disponibil la: <https://www.legis.md/cautare/getResults?docid=135900&lang=ro#> Accesat: 30. 04. 2023.
128. Legea Republicii Moldova nr. 315/2022 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”. Disponibil la: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=134582&lang=ro Accesat: 10. 08. 2023.

129. Legea Republicii Moldova nr. 123/2023 cu privire la stagiile plătite în serviciul public. Disponibil la: <https://www.legis.md/cautare/getResults?docid=135900&lang=ro#> Accesat 11. 08. 2023.
130. Li J-Y, Sun, R., Tao, W. & Lee Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. În: *Public Relations Review*, 47, 101984. ISSN 0363-8111.
131. Lindgren, I., Madsen, Ch., Hofmann, S. & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind. A research agenda for the digitalization of public services. În: *Government Information Quarterly*, 36(3), p. 427-436. ISSN 0740-624X.
132. Lindquist, E. A. (2022). The digital era and public sector reforms: Transformation or new tools for competing values? În: *Canadian Public Administration*, 65(3), p. 547-568. ISSN 0008-4840.
133. Loon, M., Stewart, J., & Nachmias, S. (Eds.). (2020). The Future of HRD, Volume II. Change, Disruption and Action, 281p. Disponibil la: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-52459-3> Accesat: 08. 07. 2023. ISBN 9783030524586.
134. Mankin, D. P. (2001). A model for human resource development. În: *Human Resource Development International*, 4, p. 65–85. ISSN 1367-8868.
135. Marcusen, M. & Kaspersen, L. (2007). Globalization and institutional competitiveness. În: *Regulation & Governance*, 1, p. 183-196. ISSN 1748-5983.
136. Martin, B. O., Kolomitro, K. & Lam, T. C. M. (2014). Training methods. În: *Human Resource Development Review*, 13(1), p. 11–35. ISSN 1367-8868.
137. Matheus, R., Janssen, M. & Maheshwari, D. (2018). Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities. În: *Government Information Quarterly*, 37(3), 101284. ISSN 0740-624X
138. Matveiciuc, Igor (2021). The theoretical-conceptual and normative-legal analysis of human resource development in public institutions. În: The 1st International Scientific Conference „Development Through Research and Innovation – 2020”, Online Conference for Reserachers, PhD and Post-Doctoral Students, August 28th, 2020, Chişinău, p. 7-12. 0,5 c. a. E-ISBN 978-9975-155-03-8.
139. Matveiciuc, Igor (2021). Aspects of sustainable development of organizations in the Republic of Moldova. În: *Annals of the „Constantin Brâncuşi” University of Târgu Jiu. Economy Series*, no. 1, p. 291-298. ISSN 2344-3685.
140. Matveiciuc, Igor (2021). The organizational culture – an important element in the development of human resources. În: ECOTREND 2021 „Effects of economic activity shutdown during the Coronavirus pandemic”. Proceedings of the International Scientific Conference 10-11 December 2021. XVIII-th Edition. Târgu Jiu Gorj, Romania: „Academica Brâncuşi” Publisher. P. 128-133. ISSN 2344-3685.
141. Matveiciuc, Igor (2022). The relevance of organizational culture on human resource development: a theoretical-conceptual approach. În: *Annals of the „Constantin Brâncuşi” Economy Series*, No. 1, p. 235-242. ISSN 2344-3685.
142. Matveiciuc Igor (2023). Analiza instruirii funcţionarilor publici – parte integrantă a managementului dezvoltării resurselor umane în instituţiile publice. În: *Economica*, 4, p. 56-63. ISSN 1810-9136.

143. Mazouz, B. & Rousseau, A. (2016). Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management. În: *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), p. 411-417. ISSN 0020-8523.
144. Men, L.R. (2014). Internal reputation management. The impact of authentic leadership and transparent communication. În: *Corporate Reputation Review*, 17(4), p. 254-272. ISSN 1363-3589.
145. Mergel, Ines, Noella, Edelmann & Nathalie Haug. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. În: *Government Information Quarterly*, 36, 101385. ISSN 0740-624X.
146. Modugno, G., Bertoni, M. & De Rosa, B. (2022). The Simplification of Public Administration: A Managerial Perspective. În: *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 68(1), p. 64-76. ISSN 2385-8052.
147. Nadalipour, Z., Imani Khoshkhoo, M.H. & Eftekhari, A.R. (2019). An integrated model of destination sustainable competitiveness. În: *Competitiveness Review*, 29(4), p. 314-335. ISSN 2052-3143.
148. Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). Developing human resources. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 298p. ISBN 1-55543-155-5.
149. Needham, C. & Mangan, C. (2016). The 21st century civil servant. University of Birmingham. Disponibil la: <https://21stcenturypublicservant.files.wordpress.com/2014/09/21-century-report281014.pdf>. Accesat : 03. 06. 2023.
150. Negură, P., Gașper, L. & Potoroacă, M. (2021). Trust in Institutions, Social Solidarity, and the Perception of Social Cohesion in the Republic of Moldova in the Early Phase of the COVID-19 Pandemic. În: *Comparative Southeast European Studies*, 69(4), p. 453-481, ISSN 2701-8202.
151. Newman, J., Mintrom, M. & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. În: *Futures*, 136, 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886> ISBN 0016-3287.
152. Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. În: *Journal of Organizational Behavior*, 30, p. 1053–1075. ISSN 1099-1379.
153. Noe, R. A. (2013). Employee training and development (6th ed.). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin. 289p. ISBN 13: 9780071326384.
154. Ogutu, H., Collins Adol, GF., Bujdoso, Z., Andrea, B., Fekete-Farkas, M. & David, LD. (2023). Theoretical nexus of knowledge management and tourism business enterprise competitiveness: An integrated overview. În: *Sustainability*, 15(3), 1948. ISSN 2071-1050.
155. Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. În: *Management Science*, 47(10), p. 1361–1370. ISSN 0025-1909.
156. Pace, R. W., Smith, P. C. & Mills, G. E. (1991). Human resource development. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 253p. ISBN 9780134463940.
157. Peeters, R. & Widlak, A.C. (2023). Administrative exclusion in the infrastructure-level bureaucracy: The case of the Dutch day care benefit scandal. În: *Public Administration Review*, 83(4), p. 863-877. ISSN 1540-6210.
158. Peng, G., Wang, Y. & Han, G. (2018). Information technology and employment: The impact of job tasks and worker skills. În: *Journal of Industrial Relations*, 60(2), p. 201-223. ISSN 0022-1856.

159. Perez Lopez, S., Peon, J.M.M. & Ordas, C.J.V. (2006), Human resource management as a determining factor in organizational learning. În: *Management Learning*, 37(2), p. 215-239. ISSN 1461-7307.
160. Piroșcă, G. I., Șerban-Oprescu, G. L., Badea, L., Stanef-Puică, M-R. & Valdebenito, C.R. (2021). Digitalization and labor market – A perspective within the framework of pandemic crisis. În: *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), p. 2843-2857. ISSN 0718-1876.
161. Poell, R. F. (2022). Will Human Resource Development become too important to be left to human resource development professionals? Employees and managers as strategic human resource development stakeholders. În: *Human Resource Development Review*, 21(3), p. 267-274. ISSN 1552-6712.
162. Poister, T. H. & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. În: *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308. ISSN 1044-8039.
163. Polycarp, M. (2022). The effects of internal communications on staff performance in corporate organizations: A critical review. În: *American Journal of Public Relations*, 1, p. 12–20. ISSN 2957-7241.
164. Poole, M. & Jenkins, G. (1996). Competitiveness and Human Resource Management Policies. În: *Journal of General Management*, 22(2), p. 1–19. ISSN 1759-6106.
165. Popescu, GH, Sima, V, Nica, E. & Gheorghe, IG. (2017). Measuring Sustainable Competitiveness in Contemporary Economies—Insights from European Economy. În: *Sustainability*, 9(7), 1230. ISSN 2071-1050.
166. Portarescu, S. Management strategic. Note de curs. Disponibil la: <https://ro.scribd.com/doc/141117972/Management-Strategic> Accesat la: 15. 12. 2022
167. Porter, M.E. (1990) Competitive Advantage of Nations, Free Press. New York. Disponibil la: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter1990_the_competitive_advantage_of_nations.pdf Accesat: 12. 07. 2023.
168. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. În: *Harvard Business Review*, May – June, p. 79 – 91. Disponibil la: [file:///C:/Users/user/Downloads/The%20core%20competence Prahalad%20and%20Hamel%201990%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/The%20core%20competence%20Prahalad%20and%20Hamel%201990%20(1).pdf). Accesat: 01 06. 2022. ISSN 0017-8012.
169. Rama Krishna Gupta Potnuru, Chandan Kumar Sahoo (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. În: *European Journal of Training and Development*, 40(5), p. 345 – 365. Disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/303969521_HRD_interventions_employee_competencies_and_organizational_effectiveness_an_empirical_study Accesat: 22.03. 2023. ISSN 2046-9012.
170. Ringle, C. M. Wende, S. & Becker, J.-M. (2022). SmartPLS 4. Oststeinbek : SmartPLS, 31 08. Disponibil la : <https://www.smartpls.com/>. Accesat la 01.06.2023
171. Robinson, D. G. & Robinson, J. (1989). Training for impact. În: *Training and Development Journal*, 43(8), p. 34–42. ISSN 0041-0861.
172. Roșca, I. Gh. & Moldoveanu, G. (2010). The tandem Culture – Organizational bureaucracy in public sector. În: *Theoretical and Applied Economics*, XVII (6), p. 7-16. ISSN 1841-8678.

173. Rui Mu & Huanming Wang (2022). A systematic literature review of open innovation in the public sector: comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. În: *Public Management Review*, 24(4), p. 489-511. ISSN 1471-9037.
174. Sadler-Smith, E., Spicer, D.P. & Chaston, I. (2001), Learning orientations and growth in smaller firms. În: *Long Range Planning*, 34(2), p. 139-158. ISSN 0024-6301.
175. Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., Rhodenizer, L. & Bowers, C. A. (1999). Training in organizations. În: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, p.123–161. ISSN 0742-7301.
176. Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. În: *Annual Review of Psychology*, 52, p. 471–499. ISSN 0066-4308.
177. Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. În: *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), p. 74-101. ISSN 2160-0031.
178. Salman, Muhammad & Niaz Ahmed Khan. (2019). Impact of employee productivity on organizational performance: A study of selected banking sector organizations in Pakistan. În: *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7, p. 34–48. ISSN 2348-0386.
179. Sava, L. (2008). Managementul instruirii și dezvoltării profesionale a personalului din întreprinderile de telecomunicații din Republica Moldova, Teză de doctorat, Chișinău: Universitatea Tehnică a Moldovei.
180. Scarborough, H. (1998) Path(ological) dependency? Core competencies from an organizational perspective. În: *British Journal of Management*, 9, p. 219 – 232. ISSN 1045-3172.
181. Schou, J. & Hjelholt, M. (2019). Digital State Spaces: State Rescaling and Advanced Digitalization. În: *Territory, Politics, Governance*, 7, p. 438–454. ISSN 2162-2688.
182. Schwab K. & Sala-i-Martin X. (2012). The Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum, Geneva. Disponibil la : <http://gesd.free.fr/wefg2012.pdf> Accesat la: 13. 06. 2023. ISBN 978-92-95044-35-7.
183. Scully-Russ, E. & Torraco, R. (2020). The changing nature and organization of work: An integrative review of the literature. În: *Human Resource Development Review*, 19(1), p. 66-93. ISSN 1552-6772.
184. Sims, R.R. (1990). An Experimental Approach to Employee Training Systems, Quorum Books, Westport, CT, 329p. ISBN 978-0899305264.
185. Skare, M., Porada-Rochon, M. & Stjepanovic, S. (2021). Testing for Convergence in Competitiveness and Growth in Selected Economies from 1994 to 2020. În: *Journal of Competitiveness*, 13(3), p. 147–164. ISSN 1804-1728.
186. Smâc, A. (2004). Factorii umani ai competitivității economiei naționale. Teză de doctorat. Chișinău: Academia de Studii Economice din Moldova.
187. Sparrow, P.R. & Hiltrop J.M. (1994). European Human Resource Management in Transition, Hertfordshire: Pretence Hall. 702p. ISBN 9780132020954.
188. Spitzer-Oener, A. (2006). Technical change, job tasks, and rising educational demands: Looking outside the wage structure. În: *Journal of Labour Economics*, 24(2), p. 235-270. ISSN 0734-306X.

189. Stanovnik, P. & Kovačič, A. (2000). Measuring competitiveness of national economies with emphasis on Slovenia. Working paper No. 6, Institute for Economic Research, Ljubljana. Disponibil la: http://pdc.ceu.hu/archive/00001492/01/Working_paper-06.pdf Accesat: 15. 03. 2023.
190. Stinebrickner, R., Stinebrickner, T. & Sullivan, P. (2019). Job tasks, time allocation, and wages. În: *Journal of Labor Economics*, 37(2), p. 399-433. ISSN 0734-306X.
191. Straka, G. A. (2000). Conditions promoting self-directed learning at the workplace. În: *Human Resource Development International*, 3(2), p. 241-251. ISSN 1367-8868.
192. Stratan, A. (2018). Tendințe în parcursul competitivității economiei naționale: cuantificare și constrângeri. În: *Revista de Știință, Inovare, Cultură și Artă „Akademos”*, 1(48), p. 75-83. ISSN 1857-0461.
193. Suslenco, A. (2015). Dezvoltarea capitalului uman și competitivitatea întreprinderii. Iași: Editura Tehnopress, 244p. ISBN 978-606-687-179-2.
194. Sześciło, D. & Pavlov, S. 2022. Indicele accesului la informație: măsurarea transparenței instituțiilor publice în Republica Moldova. Disponibil la: https://freedomhouse.org/sites/default/files/2022-11/fh-Moldova_Access-to-Info-Report-2022_Rom-v2.pdf Accesat: 10. 09. 2023
195. Șavga, L. (2020). Implementarea modelului european de învățare pe tot parcursul vieții în Republica Moldova. *Revista de Știință, Inovare, Cultură și Artă „Akademos”*, 1(56), p. 122-129. ISSN 1857-0461.
196. Tamm, M. (2018). Training and changes in job tasks. În: *Economics and Education Review*, 67, p. 137-147. ISSN 0272-7757.
197. Tampu, D.L. & Cochina, I. (2015). Motivation & Employee Performance. În: *Proceedings of the International Management Conference*, 9(1), p. 812–821. ISSN 2783-9214.
198. Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. În: *Human Resource Management Review*, 17(3), p. 251–273. ISSN 1053-4822.
199. Titang, F. (2013). The Impact of Internal Communication on Employee Performance in an Organization. Disponibil la: <https://ssrn.com/abstract=2865675> Accesat: 25. 03. 2023.
200. Tomșa, A. & Ignatiuc, D. (2022). Competitivitatea națională în condițiile globalizării (Curs universitar). Chișinău: Editura ASEM, 335p. ISBN 978-9975-155-82-3.
201. Torraco, R.J. & Lundgren, H. (2020) What HRD is doing – What HRD should be doing. The case for transformng HRD. În: *Human Resource Development Review*, 19(1), p. 39-65. ISSN 1552-6712.
202. Tseng, C. & McLean, G. N. (2008). Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. În: *Journal of European Industrial Training*, 32(6), p. 418–432. ISSN 0309-0590.
203. Ulman, S.R. (2013). Corruption and National Competitiveness in Different Stages of Country Development. În: *Procedia Economics and Finance*, 6, p. 150–160. ISSN 2212-5671.
204. UN (1999). Division of Public Economics and Public Administration. Public Service in Transition: Enhancing Its Role, Professionalism, Ethical Values and Standards; United Nations: New York, 21. Disponibil la: https://publicadministration.desa.un.org/sites/default/files/publications/2023/1999%20Public%20Service%20in%20Transition_Enhancing%20its%20Role%2C%20Professionalism%2C%20Ethical%20Values%20and%20Standards.pdf. Accesat: 24. 06. 2023.

205. Valle, M. (1999). Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations. În: *Public Personnel Management*, 28(2), p. 245-257. ISSN 0091-0260.
206. Van Noordt, C. & Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. În: *Government Information Quarterly*, 39(3), 101714. ISSN 0740-624X.
207. Vila, L. E., Pérez, P. J. & Coll-Serrano, V. (2014). Innovation at the workplace: Do professional competencies matter? În: *Journal of Business Research*, 67(5), p. 752–757. ISSN 0148-2963.
208. Voiculescu, D. (2000). Competitivitatea: note de curs. București: Editura Economică, 176p. ISBN 973-590-378-4.
209. Waldman, D.A. & Spangler, W.D. (1989). Putting together the pieces: A closer look at the determinants of job performance. În: *Human Performance*, 2, p. 29–59. ISSN 0895-9285.
210. Wang G. G. & Doty D. H. (2022). Theorizing human resource development practices in extended contexts. În: *Human Resource Development Review*, 21(4), p. 410–441. ISSN 1552-6712.
211. WEF (2012). The global competitiveness report 2012–2013. Geneva: World Economic Forum. Disponibil la: <https://www3.weforum.org/docs/WEFGlobalCompetitivenessReport2012-13.pdf> Accesat: 20. 04. 2023.
212. WEF. (2014). The Europe 2020. Competitiveness Report. Building a More Competitive Europe. Disponibil la: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Europe2020_CompetitivenessReport2014.pdf Accesat: 20. 03. 2023.
213. Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. În: *Human Resource Development International*, 1(1), p. 75–93. ISSN 1367-8868.
214. Werner, J. M. & De Simone, R. L. (2012). Human Resource Development, Sixth Edition. South-Western, Cengage Learning, 671p. ISBN 9780538480994.
215. Werner, J. M. (2014). Human resource development ≠ human resource management: So what is it? În: *Human Resource Development Quarterly*, 25, p. 127–139. ISSN 1532-1086.
216. Wheelan, S. (2005). Promoting effective team performance through training. In D. E Sims, E. Salas, & C. S. Burke (Eds.), *The Handbook of Group Research and Practice* p. 407-426. ISBN 13: 9780761929581.
217. Wilson, JP. (1999). Human resource development: learning and training for individuals and organizations. Kogan page. 561p. ISBN 9780749430504.
218. Woodall, J. & Winstanley, D. (1998): Management Development: Strategy & Practice, Oxford: Blackwell, 514p. ISBN 0631208402.
219. World Competitiveness Report (1995). International Institute for Management Development, World Economic Forum, 796p. ISBN 9782881490163
220. Yorks, L. (2005). Strategic human resource development. Mason, OH: Thomson/South-Western. 316p. ISBN 9780324071788.
221. Yue, C. A., Men, L. R. & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. În: *Public Relations Review*, 45(3), 101779. ISSN 0363-8111.

Site-ografia

222. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))

- 223. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022DC0011> (mediu)
- 224. <https://moldova.un.org/ro/sdgs/4>
- 225. <https://statistica.gov.md/ro>
- 226. https://statistica.gov.md/files/files/Metadate/alte/Metodologie_ForPro.pdf
- 227. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
- 228. <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-l158-2016.pdf>
- 229. https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport_anual_functie_publica_2018.pdf
- 230. <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-l158-2020.pdf>
- 231. https://www.weforum.org/reports?year=2019#filter_ICG
- 232. https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography/demography-population-stock-balance/database_ICG
- 233. <https://www.parlament.md/CadrulLegal/Constitution/tabid/151/language/ro-RO/Default.aspx>
- 234. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro
- 235. https://statistica.gov.md/files/files/Metadate/alte/Metodologie_ForPro.pdf
- 236. https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport_fp_2022_0.pdf
- 237. https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport_fp2021_final_modific.pdf

ANEXE

Tab. A1. Conceptul de dezvoltare a resurselor umane în viziunea cercetătorilor

Autor	Anul	Conținutul definiției	Dimensiunea teoriei
Nadler, L.	1970	DRU reprezintă o serie de activități organizate desfășurate într-un timp specificat și concepute pentru a produce schimbări comportamentale	Psihologică.
Jones	1981	DRU este o extindere sistematică a abilităților de muncă ale oamenilor, concentrată atât pe atingerea obiectivelor organizaționale, cât și pe cele personale.	Filosofică. Sistemică. Psihologică. Economică.
Swanson	1987	DRU este un proces de îmbunătățire a performanței organizaționale prin capacitățile personalului său, cuprinzând activități care se ocupă de proiectarea muncii, aptitudini, expertiză și motivație.	Filosofică. Sistemică. Psihologică. Economică.
Smith, R.	1988	DRU constă în programe și activități, directe și indirecte, instructive și/sau individuale care afectează pozitiv dezvoltarea individului, precum și productivitatea și profitul organizației.	Sistemică. Psihologică. Economică.
Smith, D.	1990	DRU este procesul de determinare a metodelor optime de dezvoltare și îmbunătățire a resurselor umane ale organizației, precum și îmbunătățirea sistematică a performanței și angajaților prin formare, educație și dezvoltare și leadership, în vederea atingerii reciproce a obiectivelor organizaționale și personale.	Sistemică. Psihologică. Economică.
Chalofsky	1992	DRU este studiul și practica creșterii capacității de învățare a indivizilor, grupurilor, colectivelor și organizațiilor prin dezvoltarea și aplicarea intervențiilor bazate pe învățare în scopul optimizării creșterii și eficacității umane și organizaționale.	Sistemică. Psihologică.
Marsick & Warkins	1994	DRU, ca o combinație a formării, dezvoltării carierei și dezvoltării organizaționale, oferă integrarea teoretică necesară pentru a imagina organizația care învață, fiind astfel poziționată pentru a acționa strategic în întreaga organizație.	Sistemică. Psihologică. Economică.
Swanson	1995	DRU este un proces de dezvoltare și/sau declanșare a expertizei umane prin dezvoltarea organizației și formarea și dezvoltarea personalului în scopul îmbunătățirii performanței.	Sistemică. Psihologică. Economică.
Armstrong, M.	2006	DRU este preocupată de furnizarea oportunităților de învățare, dezvoltare și formare pentru îmbunătățirea performanței individuale, a echipei și a celei organizaționale, fiind în esență o abordare a relațiilor de afaceri pentru dezvoltarea oamenilor într-un cadru strategic.	Sistemică. Economică.
Werner	2014	DRU reprezintă un proces care stimulează învățarea și facilitează apariția cunoștințelor indivizilor.	Sistemică. Economică. Cunoașterii.

Sursa: Elaborat de autor pe baza: [14; 213; 215].

Tab. A2. Competențe aferente dezvoltării resurselor umane în SUA

Categorii de competențe	Conținutul competenței
Competențe tehnice	1. Înțelegerea învățării adulților. 2. Înțelegerea teoriilor și tehnicilor de dezvoltare a carierei. 3. Abilitatea de identificare a competențelor. 4. Competențe IT. 5. Abilități privind sisteme electronice. 6. Abilități privind facilitățile. 7. Abilități de pregătire a obiectivelor. 8. Abilitatea de observare a performanței. 9. Înțelegerea subiectului. 10. Înțelegerea teoriilor și tehnicilor de formare și dezvoltare. 11. Abilitatea de cercetare
Competențe de afaceri	12. Înțelegerea afacerii. 13. Abilitatea de analiză cost-beneficiu. 14. Abilitatea de delegare. 15. Înțelegerea domeniului de activitate. 16. Înțelegerea comportamentului organizațional. 17. Înțelegerea teoriilor și tehnicilor de dezvoltare organizațională. 18. Înțelegerea organizației. 19. Abilități de management al proiectelor 20. Abilități de administrare a documentelor.
Competențe interpersonale	21. Abilitatea de coaching. 22. Abilități de asigurare a feedback*ului. 23. Abilități de muncă în echipă. 24. Abilități de negociere. 25. Abilități de prezentare. 26. Abilitatea de a pune întrebări. 27. Abilitatea de a construi relații. 28. Abilitatea de a scrie.
Competențe intelectuale	29. Abilitatea de reducere a informațiilor. 30. Abilități de căutare a informațiilor. 31. Versatilitate intelectuală. 32. Abilitatea de a construi modele. 33. Abilitatea de observare. 34. Cunoașterea de sine. 35. Abilitatea de vizionar.

Sursa: [217, p. 20].

Tab. A3. Indicatori folosiți în procesul planificării strategice a dezvoltării resurselor umane în administrația publică

Indicatorii soft (imateriali)	Indicatorii hard (economici)
1. Performanța angajaților 2. Recompense non financiare 3. Instruirea angajaților 4. Planuri de succesiune 5. Implicarea angajaților 6. Planificarea resurselor umane 7. Performanța echipei 8. Mobilitatea angajaților 9. Climatul organizațional 10. Integrarea angajaților 11. Sustenabilitatea angajării 12. Profilul de reușită al candidaților 13. Lipsa leadership-ului	1. Asigurarea medicală 2. Rata accidentelor de muncă 3. Bugetul salarial 4. Plata orelor suplimentare 5. Costul recrutării forței de muncă 6. Valoarea persoanelor angajate 7. Managementul timpului 8. Managementul deplasărilor de serviciu 9. Rentabilitatea investițiilor în DRU 10. Fluctuația angajaților 11. Absenteismul angajaților 12. Nivelul de nerealizare la timp a obiectivelor instituționale

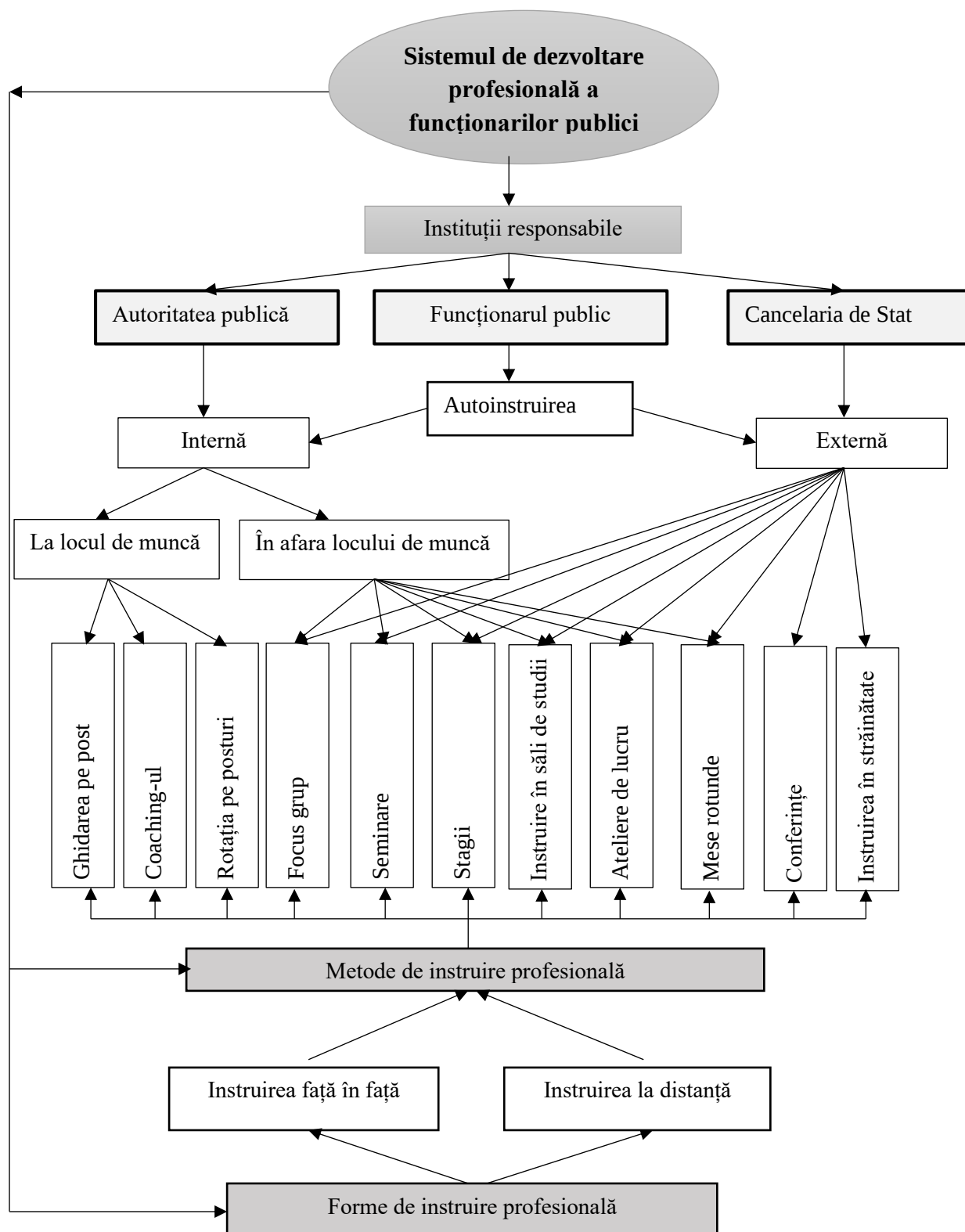
Sursa: Adaptat de autor pe baza [133].

Fig. A1. Elementele constituente ale învățării pe parcursul întregii vieți



Sursa: Elaborat de autor pe baza [105].

Fig. A2. Sistemul de dezvoltare profesională a funcționarilor publici



Sursa: Elaborat de autor pe baza [96].

Tab. A4. Rata globală de participare a salariaților la FPC în anul 2020 pe domenii de activitate , %

Domenii de activitate	Numărul mediu al salariaților	Numărul participanților la FPC	Rata globală de participare la FPC
Total	601597	102745	17.1
Agricultură, silvicultură și pescuit	34214	745	2.2
Industrie	106015	19720	18.6
Construcții	24099	2268	9.4
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	99258	10678	10.8
Transport și depozitare	34127	4836	14.2
Activități de cazare și alimentație publică	9691	400	4.1
Informații și comunicații	23747	7148	30.1
Activități financiare și de asigurări	12854	7878	61.3
Tranzacții imobiliare	11745	496	4.2
Activități profesionale, științifice și tehnice	13062	1015	7.8
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	11766	1069	9.1
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	49314	19496	39.5
Învățământ	93501	14024	15.0
Sănătate și asistență socială	60365	11557	19.1
Artă, activități de recreere și de agrement	11803	811	6.9
Alte activități de servicii	6037	603	10.0

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Tab. A5. Rata de participare a salariaților la FPC în organizațiile care oferă instruire profesională, în perioada 2015-2022, %

Domenii de activitate	Anii							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total	23.1	23.0	24.0	26.0	27.1	24.4	26.7	28.3
Agricultură, silvicultură și pescuit	10.4	15.0	10.8	15.3	11.1	7.9	19.2	17.8
Industrie	24.6	19.7	22.1	23.1	24.6	23.4	22.4	24.5
Construcții	11.2	10.9	13.1	12.4	15.6	14.5	15.1	18.4
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	14.8	18.4	19.7	22.9	23.1	21.7	21.7	26.0
Transport și depozitare	29.2	23.9	24.6	23.0	23.5	20.4	22.9	20.5
Activități de cazare și alimentație publică	11.9	15.4	12.1	13.8	14.9	14.1	14.5	16.8
Informații și comunicații	47.1	50.0	35.1	54.4	46.9	44.4	38.1	54.3
Activități financiare și de asigurări	51.0	53.5	54.0	52.9	64.7	58.1	74.8	66.1
Tranzacții imobiliare	11.3	12.2	12.1	15.0	17.7	14.9	14.5	17.9
Activități profesionale, științifice și tehnice	18.1	23.1	23.8	23.8	24.3	16.8	20.7	22.8
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	24.1	23.0	23.2	24.2	22.2	11.3	13.5	8.9
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	38.7	42.0	43.9	45.0	47.4	45.4	51.4	50.9
Învățământ	14.4	16.4	16.5	17.7	19.2	17.9	19.2	19.1
Sănătate și asistență socială	21.9	18.5	24.3	25.8	26.8	19.3	24.5	27.1
Artă, activități de recreere și de agrement	14.7	14.6	21.6	22.4	27.2	21.7	21.4	16.6
Alte activități de servicii	53.6	47.5	33.4	39.1	34.5	30.9	43.6	41.2

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Tab. A6. Cheltuieli aferente forței de muncă și formării profesionale continue pe activități economice, în perioada 2015-2022

Activități economice	Cheltuieli	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total	Total cheltuieli	41941422.0	45573756.9	51739698.1	58897913.6	67633758.8	71393815.2	84078710.1	97 918 681,9
	Cheltuieli pentru FPC	145116.0	148108.7	158817.4	177762.1	194998.5	106145.6	147513.2	181 026,2
Agricultura, silvicultura si pescuit	Total cheltuieli	1669797.2	1841819.1	2092895.2	2345996.1	2478246.0	2444046.7	2837736.8	3 273 612,7
	Cheltuieli pentru FPC	728.1	862.4	1016.9	1137.6	1670.2	919.9	982.8	1 269,4
Industrie	Total cheltuieli	7836598.1	8440448.3	9879116.1	11350016.0	12438278.4	12515076.7	13906768.8	15 840 812,5
	Cheltuieli pentru FPC	17362.4	15791.2	18825.3	21783.5	21974.0	14280.9	20215.8	22 488,1
Construcții	Total cheltuieli	1501765.4	1550026.7	1838150.4	2208005.9	2610036.7	2742161.4	3178473.9	3 441 149,7
	Cheltuieli pentru FPC	2333.4	2037.2	1928.5	2204.1	2321.8	2516.2	3309.8	3 866,3
Comerț cu ridicata și cu amănuntul	Total cheltuieli	5125359.0	5705610.9	6880002.7	8038539.0	9711372.9	9743765.0	11703700.2	14 384 251,4
	Cheltuieli pentru FPC	12190.6	12577.1	14842.9	18382.3	19978.2	9200.1	23633.9	14 636,6
Transport și depozitare	Total cheltuieli	2449072.2	2677049.8	2890040.1	3227937.3	3652826.4	3244049.3	3700049.7	4 593 755,4
	Cheltuieli pentru FPC	15692.7	14481.0	18288.5	20319.6	18600.4	9195.7	12269.2	20 586,4
Activități de cazare și alimentație publică	Total cheltuieli	513925.9	568738.0	639514.6	797472.5	988931.3	666174.7	934879.8	1 168 026,9
	Cheltuieli pentru FPC	750.9	604.4	693.1	705.6	1321.3	624.1	1236.7	1 784,6
Informații și comunicații	Total cheltuieli	2671560.3	3084439.8	3463030.3	4012795.9	4787143.4	5663226.4	8024151.5	10 301 245,8
	Cheltuieli pentru FPC	20834.7	13210.7	16536.1	17175.0	20167.7	12604.3	16112.2	20 619,8
Activități financiare și de asigurări	Total cheltuieli	1722890.5	1923256.8	2048377.6	2360693.1	2534426.9	2659017.5	3196353.3	3 961 913,2
	Cheltuieli pentru FPC	13134.2	14746.1	14333.4	21044.9	19102.3	10001.6	15869.2	24 963,7
Tranzacții imobiliare	Total cheltuieli	656334.8	792452.9	822156.7	825419.1	1012970.6	1055600.3	1149661.5	1 258 408,2
	Cheltuieli pentru FPC	815.8	634.5	276.6	569.1	760.5	434.4	498.9	371,9
Activități profesionale, științifice si tehnice	Total cheltuieli	1594852.9	1556861.7	1666022.1	1829999.6	1835349.3	1867990.4	2047388.5	2 360 911,4
	Cheltuieli pentru FPC	6637.5	7361.2	7824.6	7633.8	7516.8	3306.6	3731.6	5 969,2
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	Total cheltuieli	657581.4	778490.4	848503.5	1048756.9	1219053.1	1213250.2	1328737.4	1 563 497,4
	Cheltuieli pentru FPC	848.3	1512.7	1750.1	1286.5	1442.0	1349.6	1087.0	1 572,3

Continuare

	Cheltuieli	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administrație publică și apărare, asigurări sociale obligatorii; învățământ; artă, activități de recreere și de agrement	Total cheltuieli	11213053.6	11735399.7	13340428.4	15101188.9	17712253.3	19363420.6	20998703.0	24 073 604,6
	Cheltuieli pentru FPC	20601.1	26567.3	28684.4	27095.7	41040.9	21397.4	22645.8	28 839,4
Sănătate și asistență socială	Total cheltuieli	3740534.0	4225708.8	4836316.3	5207142.6	5879025.2	7358615.5	10200994.6	10 665 388,6
	Cheltuieli pentru FPC	31667.4	30758.9	29976.0	36749.2	36899.6	18598.1	23527.1	30 896,8
Alte activități de servicii	Total cheltuieli	588096.8	693453.7	495144.1	543950.7	773845.4	857420.5	871111.1	1 032 104,0
	Cheltuieli pentru FPC	1519.0	6964.0	3840.9	1675.3	2202.9	1716.8	2393.2	3 161,9

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

Tab.A7. Cheltuielile aferente instruirii profesionale și în medie la un salariat instruit, în perioada 2015-2022

Domenii de activitate	2015		2017		2019		2020		2021		2022	
	Mii lei	În medie pe un salariat instruit, lei	Mii lei	În medie pe un salariat instruit, lei	Mii lei	În medie pe un salariat instruit, lei	Mii lei	În medie pe un salariat instruit, lei	Mii lei	În medie pe un salariat instruit, lei	Mii lei	În medie pe un salariat instruit, lei
Total	137055.1	1485.9	162224.0	1603.3	193095.1	1591.1	114189.8	1111.4	132602.6	1158.4	175946.8	1425.4
Agricultura, silvicultura si pescuit	711.4	480.7	825.8	577.1	1503.1	1051.1	870.2	1168.1	915.6	462.0	1049.7	530.2
Industria	17154.2	965.3	21195.1	1125.0	24069.1	1017.0	16923.8	858.2	21819.9	1193.8	21746.6	1102.3
Construcții	1725.6	1185.2	1701.8	1000.5	2672.0	1167.3	2043.9	901.2	2683.8	1132.4	3315.8	1340.8
Comerț cu ridicata si cu amănuntul	13743.8	2362.7	14698.6	1697.3	17608.3	1513.5	9779.2	915.8	11882.4	1107.6	15436.5	1069.5
Transport si depozitare	13668.1	1937.6	18078.8	3116.0	20717.4	3532.4	9746.9	2015.5	10070.9	2017.4	18654.4	4226.2
Activități de cazare si alimentație publică	789.9	1307.8	652.0	1135.9	1360.5	1663.2	463.7	1159.3	681.3	1001.9	1862.7	2111.9
Informații și comunicații	7231.8	1126.1	14517.2	2816.1	20099.4	2456.8	15158.7	2120.7	16671.2	2483.4	21501.7	2137.3
Activități financiare si de asigurări	12864.3	2044.5	14276.7	2003.5	18811.2	2124.6	9998.1	1269.1	15812.7	1556.8	25984.2	2884.6
Tranzacții imobiliare	475.7	1292.7	309.0	764.9	756.1	1111.9	442.0	891.1	721.8	1532.5	456.8	845.9
Activități profesionale, științifice si tehnice	5361.7	3749.4	5480.8	3276.0	6048.3	3735.8	2366.6	2331.6	3012.2	2326.0	3225.8	2412.7
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	617.0	351.4	1230.8	599.8	1139.6	486.4	1028.0	961.6	1119.9	994.6	1074.0	1409.4
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	17245.7	1097.1	14318.7	788.4	25359.2	1247.6	14300.2	733.5	7827.7	345.9	14595.9	637.0
Învățământ	12724.9	1028.7	20130.6	1456.8	14207.9	904.9	10957.9	781.4	13486.6	833.0	12534.0	790.8
Sănătate si asistență socială	30957.6	2541.5	30664.2	2134.6	36408.4	2277.1	18679.4	1616.3	23465.2	1551.4	31589.1	1845.7
Artă, activități de recreere și de agrement	377.8	856.7	432.8	659.8	512.1	456.8	235.9	290.9	440.5	544.5	596.7	754.4
Alte activități de servicii	1405.6	1308.8	3711.2	4876.7	1822.3	2161.7	1195.5	1982.6	1991.1	2150.2	2322.6	2009.2

Sursa: Elaborat de autor pe baza [226].

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

CHESTIONAR ADRESAT

**CONDUCĂTORILOR ȘI SPECIALIȘTILOR
DIN SERVICIUL PUBLIC**

Stimate domn (doamnă),

În vederea identificării problemelor cu care se confruntă instituțiile publice din Republica Moldova în materie de management al dezvoltării resurselor umane, **Academia de Studii Economice din Moldova** efectuează o cercetare sociologică în cadrul proiectului „**Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice**”. Cercetarea în cauză își propune să studieze impactul managementului dezvoltării resurselor umane, ca factor de sporire a competitivității instituțiilor publice la nivel național, analiza abordărilor managerilor din administrația publică privind necesitatea de a investi în resursele umane și nivelul de conștientizare a importanței acestor investiții pentru eficientizarea instituțiilor publice.

Studiul este adresat managerului, conducătorului și funcționarilor publici de execuție din cadrul instituțiilor publice din Republica Moldova. Suntem absolut convinși că informația și opiniile DVS. vor fi suficient de relevante pentru dezvoltarea de noi politici și recomandări care vor contribui la sporirea competitivității instituțiilor publice din Republica Moldova.

Pentru a completa chestionarul citiți cu atenție întrebările și toate variantele de răspuns, încercuind cifra variantei sau bifând varianta care corespunde opiniei dumneavoastră. La întrebările deschise Vă rugăm, să ne formulați răspunsul DVS.

Mulțumim pentru colaborare

1. Denumirea organizației: _____

2. Mărimea instituției publice:

Optați doar pentru un răspuns.

1. până la 20 angajați;
2. 20 – 49 angajați;
3. 50 – 99 angajați;
4. 100 – 199 angajați;
5. mai mult de 200 angajați.

3. Locul amplasării instituției publice:

Optați doar pentru un răspuns.

1. mediul urban;
2. mediul rural.

4. Instituția publică face parte din:

Optați doar pentru un răspuns.

1. guvern;
2. din subordinea unui minister;
3. cancelarie de stat;
4. agenția proprietăți publice;
5. autoritate publică locală;
6. întreprindere municipală sau locală;
7. autoritate judecătorească (instanțe de judecată, procuratură sau CSM);
8. altele _____

5. Instituția publică în care activați DVS este finanțată din:

Pot fi mai multe variante de răspuns.

1. bugetul de stat;
2. bugetul local;
3. autogestiune/ surse proprii;
4. finanțare externă (granturi, proiecte internaționale);
5. nu cunosc;

6. În instituția publică în care activați DVS există un document strategic de dezvoltare ?

Optați doar pentru un răspuns.

- a) da; b) nu; c) nu cunosc;

Atenție! La următoarea întrebare răspund doar cei care au ales varianta „Da”.

7. Cunoașteți conținutul documentul strategic de dezvoltare al instituției ?

Optați doar pentru un răspuns.

- a) da b) nu c) nu mi-l amintesc

Atenție! La următoarea întrebare răspund doar cei care au ales varianta „Da”.

8. Conținutul documentului strategic de dezvoltare al instituției, v-a fost adus la cunoștință:

Pot fi mai multe variante de răspuns.

- a) în cadru unei ședinței, unde au fost explicate sarcinile fiecărui angajat;
- b) în cadru unei ședinței, unde au fost expuse principalele prevederi;
- c) pe suport de hârtie și explicat ulterior de șeful ierarhic superior sau de un coleg;
- d) pe suport de hârtie, fără tălmăcirea documentului;
- e) pe suport electronic
- f) am aflat de la colegi întâmplător.

9. După părerea dumneavoastră, documentul strategic de dezvoltare a instituției este:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) doar o formalitate;
- b) un document foarte important care se respectă și implementează cu rigoare,
- c) un document care se implementează parțial din cauza lipsei de resurse,
- d) un document care se implementează parțial din cauza lipsei motivației.

10. După părerea dumneavoastră, Instituția în care activați este:

Pot fi mai multe variante de răspuns.

- a) competitivă, în raport cu serviciile prestate de instituțiile similare de peste hotare;
- b) competitivă, în raport cu serviciile prestate de instituțiile similare din țară;
- c) nu este competitivă, în raport cu serviciile prestate de instituțiile similare de peste hotare;
- d) nu este competitivă, în raport cu serviciile prestate de instituțiile similare din țară;

11. Apreciați următoarele elemente ce țin de atmosfera și condițiile din organizație (sau instituție) și de la locul de muncă *Puteți opta pentru mai multe răspunsuri pe verticală, dar pe orizontală doar la una din variantele expuse, (bifați căsuța corespunzătoare). Vă rugăm completați în întregime.*

Variabilele	Foarte Mic/ă	Mic/ă	Mediu/ medie	Mare	Foarte mare
1. încrederea DVS în managementul unității					
2. dorința DVS de a va perfecționa					
3. grija din partea managementul instituției pentru angajați					
4. tratament onest la locul de muncă					
5. respectul la locul de muncă					
6. îmi place instituția în care activez					
7. susțin politicile promovate de instituția în care activez					
8. știu cum pot să contribui la reușita instituției					
9. corectitudinea în care sunteți tratat/ă la locul de muncă					
10. satisfacția față de conținutul muncii					
11. gradul în care sunteți satisfăcut de salariu DVS					
12. volumul de lucru efectuat de DVS					
13. oportunitatea de dezvoltare a carierei					
14. accesul la informație relevantă pentru propria carieră					
15. riscul de a vă pierde locul DVS de muncă					
16. riscul de îmbolnăvire /traumă profesională la locul DVS de muncă					
17. dimineața vin cu plăcere la serviciu (sau la amiază, în cazul în care programul începe mai târziu)					
18. riscul de greșeli profesionale la locul DVS de muncă					
19. riscul de a va pierde locul DVS de muncă din motive politice					
20. sunt mulțumit/ă de volumul de lucru pe care îl am					
21. riscul de a va pierde locul DVS de muncă din motive etnice					
22. mă simt parte importantă din instituție					
23. riscul de a va pierde locul DVS de muncă din motive religioase					

12. Sunteti multumit cu programul actual de muncă al DVS?

Optati doar pentru un răspuns.

- a) da, sunt mulțumit.
- b) nu, aş prefera să începem programul de lucru mai devreme
- c) nu, aş prefera să începem programul de lucru mai târziu
- d) nu, aş prefera un program flexibil
- e) nu, aş prefera să lucrez doar de la domiciliu

13. Lucrați peste programul normat de lucru?

Marcați numai un răspuns potrivit cazului DVS.

- a) totdeauna;
b) de cele mai multe ori;
c) câteodată;
d) niciodată.

14. Bifati frecventa factorilor care provoacă insatisfactie la locul de muncă, corespunzător:

Puteti opta pentru mai multe raspunsuri pe verticală, dar pe orizontală doar la una din variantele expuse.

	Foarte des	Des	Rar	Foarte rar	Niciodată
1. condițiile grele de lucru					
2. lucrul în ture					
3. lucrul în timpul sărbătorilor legale					
4. conflictul cu celelalte persoane					
5. monotonia la locul de muncă					
6. epuizarea la locul de muncă					
7. lipsa timpului pentru familie și persoana proprie					

15. Cum credeți, care este scopul urmărit de instituția publică prin dezvoltarea profesională a funcționarilor săi?

Pot fi mai multe variante de raspuns.

- a) de a contribui la dezvoltarea abilităților, cunoștințelor și deprinderilor individuale ale angajaților din cadrul instituțiilor publice (funcționarii publici);
- b) de a contribui la realizarea obiectivelor instituției;
- c) de a contribui la creșterea eficienței și eficacității activităților din cadrul instituției publice și implicit la creșterea performanțelor acesteia.
- d) alta

16. Institutiei publică în care activati DVS are un plan de dezvoltare a resurselor umane?

Optati doar pentru un răspuns.

- a) da; b) nu; c) nu cunosc;

17. Cunoasteti continutul planului de dezvoltare a resurselor umane din cadrul institutiei?

Optati doar pentru un răspuns.

- a) da b) nu c) nu mi-l amintesc

Atentie! La următoarea întrebare răspund doar cei care au ales varianta „Da”.

18. Cum v-a fost adus la cunoștință conținutul planului de dezvoltare a resurselor umane din cadrul instituției:

Pot fi mai multe variante de raspuns

- a) în cadrul unei ședinței, unde au fost explicate sarcinile fiecăruia;
- b) în cadrul unei ședinței, unde au fost expuse principalele prevederi;
- c) pe suport de hârtie și explicat ulterior de șeful ierarhic superior sau de un coleg;
- d) pe suport de hârtie, fără tălmăcirea documentului;
- e) pe suport electronic;
- f) am aflat de la colegi întâmplător.

19. După părerea dumneavoastră, planul de dezvoltare a resurselor umane din cadrul instituției este:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) doar o formalitate;
- b) un document foarte important care se respectă și implementează cu rigoare,
- c) un document care se implementează parțial din cauza lipsei de resurse,
- d) un document care se implementează parțial din lipsei motivației,

20. Bifați cât de des apălați la următoarele surse de informare?

Puteți opta pentru mai multe răspunsuri pe verticală, dar pe orizontală doar la una din variantele expuse.

	Foarte frecvent	Frecvent	Rar	Foarte rar	Niciodată
1. M-ă informez din internet					
2. M-ă informez din mass-media					
3. M-ă informez din documentele interne (regulamente, instrucțiuni, ordin, dispoziții și altele)					
4. M-ă informez din acte normative					
5. M-ă informez de la colegi					
6. M-ă informez de la șeful ierarhic superior					
7. M-ă informez din literatura de specialitate					

21. Care sunt motivele care v-ar determina să participați la cursurile de formare profesională?

Marcați toate răspunsurile care corespund opțiunilor DVS.

- a) necesitatea actualizării, completării cunoștințelor profesionale;
- b) dorința de a-mi cultiva competențele profesionale;
- c) nevoia de a obține și menține certificatul de liberă practică;
- d) dorința de a-mi creșterea performanțele profesionale;
- e) dorința de a obține un salariu mai mare;
- f) în scop de a lucra în străinătate;
- g) deoarece sunt obligat/ă;
- h) din cauza concurenței la locul de muncă;
- i) în scop de a-mi mări șansele de a ocupa un loc de muncă mai bun;
- j) în scop de a-mi crește șansele de a concura cu succes pentru alt loc de muncă;
- k) altele _____.

22. Ce modalități de instruire pentru cursurile de formare continuă considerați că sunt mai mult sau mai puțin eficiente? Puteți opta pentru mai multe răspunsuri pe verticală, dar pe orizontală doar la una din variantele expuse.

	Ineficientă	Mai puțin eficientă	Eficientă	Foarte eficientă	Extrem de eficientă
1. cursuri furnizate de o instituție de formare profesională					
2. cursuri furnizate de instituțiile de învățământ					
3. instruire internă (cu lectori din unitate)					
4. instruire internă (cu lectori din exterior)					
5. instruire externă (cu lectori din exterior)					
6. rotația pe funcții, în cadrul instituției					
7. schimb de experiență în țară (la instituții similare din Moldova)					
8. schimb de experiență după hotare					
9. autoinstruirea					

23. Când a avut loc ultima instruire profesională la care ați participat DVS?

Optați doar pentru un răspuns.

- a) până la un an
- b) 1-2
- c) 3-4
- d) 5- și mai mult
- e) nu am participat.

Atenție! Cei care au ales varianta „Nu am participat.” la întrebarea 23, trec la întrebarea 27.

24. Când a avut loc ultima instruire profesională oferită de Instituția publică în care activați DVS?

Optați doar pentru un răspuns.

- a) până la un an
- b) 1-2
- c) 3-4
- d) 5-6
- e) mai mult de 6
- f) nu am efectuat.

Atenție! Cei care au ales varianta „Nu am efectuat.” la întrebarea 24, trec la întrebarea 31.

25. Selectați modalități de instruire oferite de instituția publică de care ați beneficiat DVS.

Pot fi mai multe variante de răspuns.

- a) cursuri furnizate de o instituție de formare profesională;
- b) cursuri furnizate de instituțiile de învățământ;
- c) instruire internă (cu lectori din unitate);
- d) instruire internă (cu lectori din exterior);
- e) instruire externă (cu lectori din exterior);
- f) rotația pe funcții, în cadrul instituției;
- g) schimb de experiență în țară (la instituții similare din Republica Moldova);
- h) schimb de experiență după hotare;
- i) autoinstruirea.

26. Care au fost obiectivele programelor de instruire profesională?

Pot fi mai multe variante de răspuns.

- a) aprofundarea cunoștințelor de cultură generală;
- b) dezvoltarea competențelor profesionale;
- c) însușirea legislației naționale în domeniu;
- d) cultivarea (formarea) noilor abilități profesionale la cei instruiți;
- e) însușirea unei limbi străine;
- f) acumularea cunoștințelor în domeniul securității și sănătății muncii.

27. Care au fost beneficiile obținute de instituția publică în urma instruirii profesionale a DVS?

Pot fi mai multe variante de răspuns.

- a) sporirea performanței în muncă și a competitivității instituției publice;
- b) sporirea calității produselor și serviciilor oferite;
- c) renunțarea la ideea schimbării locului de muncă;
- d) creșterea atașamentului meu față de instituția publică;
- e) sporirea motivației în muncă;
- f) reducerea supravegherii din partea superiorilor;
- g) îmbunătățirea climatului organizațional;
- h) diminuarea erorilor în exercitarea sarcinilor de muncă;
- i) Îmbunătățirea cooperării între angajați
- j) varianta DVS de răspuns: _____

28. După părerea dumneavoastră, în urma instruirii profesionale, timpul de examinare / soluționare a unei probleme de către DVS, pe subiectul studiat la perfecționare:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) a crescut;
- b) s-a micșorat;
- c) a rămas neschimbat;
- d) nu cunosc;

29. După părerea dumneavoastră, în urma instruirii profesionale, calitatea lucrului efectuat de DVS, pe subiectul studiat la perfecționare:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) a crescut;
- b) s-a micșorat;
- c) a rămas neschimbat;
- d) nu cunosc;

30. După instruirea profesională la care ați participat DVS, ați înaintat propuneri de modernizare sau de optimizare a muncii prestate?

- a) da, și au fost implementate;
- b) da, dar toate au fost respinse;
- c) da, dar au fost acceptate parțial;
- d) nu.

31. Apreciați de la 1 la 5 competențele pe care doriți să le dezvoltați, cu scop de a spori productivitatea muncii dumneavoastră în instituția publică („1” se acordă calificativul cel mai mic, iar „5” - calificativul cel mai necesar).

Pentru fiecare competență bifați punctajul care doriți să-l acordați. Puteți opta pentru mai multe răspunsuri pe verticală, dar pe orizontală doar la una din variantele expuse.

N. o.	Competențe	1	2	3	4	5
1.	competențe de alfabetizare (citire).					
2.	competențe aritmetice.					
3.	competențe de comunicare verbală și scrisă.					
4.	competențe lingvistice (cunoaștere a unei limbi străine).					
5.	competențe generale în domeniul tehnologiilor informaționale.					
6.	competențe profesionale în domeniul tehnologiilor informaționale.					
7.	competențe specifice postului de muncă.					
8.	competențe de lucru în echipă.					
9.	competențe de relaționare.					
10.	competențe manageriale.					
11.	competențe interculturale.					

32. Apreciați de la 1 la 5 ce probleme observați cel mai frecvent la colegii dumneavoastră de serviciu, în care prin „1” se acordă calificativul „extrem de rar întâlnit”, iar prin „5” calificativul „cel mai frecvent întâlnit”. Pentru fiecare competență bifați punctajul care doriți să-l acordați. Puteți opta pentru mai multe răspunsuri pe verticală, dar pe orizontală doar la una din variantele expuse.

N. o.	Deficiențe întâlnite la tinerii angajați	1	2	3	4	5
1.	dificultatea de adaptare la mediul organizațional					
2.	existența unui decalaj mare dintre cunoștințele profesionale deținute și cele din fișa postului					
3.	lipsa devotamentului față de muncă					
4.	lipsa de responsabilitate socială și civică					
5.	lipsă de inițiativă și de angajament asumat					
6.	probleme de a acționa în situații inedite					
7.	lipsa motivației pentru perfecționare					
8.	evitarea asumării responsabilității la locul de muncă					

33. Cum a influențat asupra dezvoltării profesionale a DVS, criza pandemică COVID-19?

Optați doar pentru un răspuns.

- a) pozitiv; b) negativ; c) nu știu

La următoarea întrebare răspundeți dacă ați participat la cursuri de perfecționare profesională.

34. Cine a suportat costurile pentru cursurile de dezvoltare profesională?

Marcați toate răspunsurile care corespund cazului dvs.

- a) de către unitate;
b) programe din fonduri structurale europene;
c) din veniturile proprii;
d) alte surse.

35. Cum a influențat criza pandemică COVID-19 activitatea instituției DVS.?

Pot fi mai multe variante de răspuns.

- a) sistarea temporară a activității organizației;
b) sistarea temporară a activității unor subdiviziuni;
c) reducerea activității prin lichidarea unor sectoare;
d) orientarea spre alte activități în lupta cu covid-19;
e) altele _____

36. Apreciați de la 1 la 5 eficiența formelor de organizare a muncii pe perioada pandemică COVID-19 (1 – dezacord total. 5 – acord total).

Puteți opta pentru mai multe răspunsuri pe verticală, dar pe orizontală doar la una din variantele expuse.

N. o.	Forme de organizare a muncii	Neeficientă total / Eficientă total				
		1	2	3	4	5
1.	programul de muncă redus.					
2.	programul flexibil de muncă.					
3.	împărțirea postului de muncă (ocuparea aceluiași post de muncă de 2 angajați)					
4.	munca la distanță, la posturile de muncă unde este posibil					
5.	munca pe platforme digitale.					
6.	munca ocazională.					

37. Ce venit salarial lunar considerați că ar trebui să aveți la actualul loc de muncă?

Marcați doar un răspuns, care corespunde situației DVS.

- a) mai puțin de 7500 lei;
- b) 7500 – 10000 lei;
- c) 10001 – 15000 lei;
- d) 15001 – 20000 lei;
- e) peste 20000 lei.

38. Salariul dumneavoastră este cuprins între: Marcați răspunsul care corespunde situației DVS.

- a) până la 5000 lei;
- b) 5000-7500;
- c) 7501-10000;
- d) 10001-15000;
- e) 15001-20000;
- f) peste 20000.

39. Obțineți venituri suplimentare dintr-o activitate efectuată în timpul liber? Marcați toate răspunsurile care corespund opțiunilor dvs.

- a) care țin de specialitate ;
- b) în altă specialitate;
- c) nu obțin.

40. Care este venitul întregii familii din care faceți parte?

Marcați numai un răspuns, care corespunde cazului dvs.

- a) până la 7500 lei;
- b) între 7501 și 12 000lei;
- c) între 12 001 și 17 000lei;
- d) între 17001 și 22 000lei;
- e) peste 22 000lei.

41. Ce v-ar determina să schimbați locul de muncă?

Marcați toate răspunsurile care corespund opțiunilor DVS.

- a) intensificarea stresului la locul de muncă;
- b) un salariu mai mare la alt angajator;
- c) mai mult timp liber la locul nou de muncă;
- d) mai multe oportunități de dezvoltare profesională la locul nou de muncă;
- e) condiții mai bune de muncă la locul nou de muncă;
- f) oportunități mai mari de creștere în carieră la locul nou de muncă;
- g) varianta DVS _____/

42. În cadrul domeniului DVS. de competență v-ați schimbat locul de muncă?

Optați doar pentru un răspuns.

- a) niciodată;
- b) o singură dată;
- c) de două ori;
- d) de trei ori;
- e) de patru ori;
- f) de mai multe ori.

43. Aveți colegi de secție/compartiment care au plecat în ultimii trei ani? Optați doar pentru un răspuns.

- a) în țară, la alt compartiment/unitate din domeniul lor de competențe – domeniu public;
- b) în țară, la alt compartiment/unitate din domeniul lor de competențe – mediu privat;
- c) în țară, în afara domeniului lor de competențe;
- d) în străinătate, în afara domeniului lor de competențe;
- e) nu au existat cazuri;
- f) nu știu.

44. În situația în care colegii DVS. își schimbă locul de muncă, acest fapt conduce la:

Puteți opta pentru mai multe răspunsuri pe verticală, dar pe orizontală doar la una din variantele expuse.

	Foarte mult	Mult	Puțin	Deloc
prelungirea programului de lucru				
creșterea numărului sarcinilor de serviciu				
creșterea venitului				
creșterea siguranței propriului loc de muncă				

45. Considerați că pentru postul (funcția) ocupată de către dumneavoastră există deficit de personal cu pregătire în domeniu în cadrul organizației? Optați doar pentru un răspuns.

- a) da
- b) nu
- c) nu știu

46. În secția/ compartimentul în care lucrați, personalul implicat în realizarea sarcinilor de serviciu este: Optați doar pentru un răspuns.

- a) excedentar (în plus față de necesar);
- b) suficient;
- c) insuficient;
- d) nu știu.

47. Care din următoarele afirmații considerați că sunt aplicabile în ceea ce privește posibilitățile de avansare în carieră? Marcați toate răspunsurile care corespund opțiunilor dvs.

- a) ocuparea unui loc de muncă și avansarea au la bază reușitele profesionale;
- b) un loc de muncă bun se obține numai prin relații sau mită, dar competența și calitățile personale nu contează prea mult;
- c) un loc de muncă bun se obține numai pe criterii politice și de partid;
- d) contează doar gradul de pregătire profesională, capacitatea de a lucra în echipă și adaptarea la grupul de lucru au un rol nesemnificativ;
- e) cei care desfășoară activități pe cont propriu avansează mai rapid în carieră;
- f) doar persoanele care arată bine, cele „bune de gură” și cele cu tupeu avansează mult mai ușor în carieră;
- g) altele: _____.

48. Considerați că este posibilă dezvoltarea unei strategii de sporire a competitivității instituției din care faceți parte, prin dezvoltarea profesională?

- a) da, este posibilă și necesară;
- b) da, este posibilă, dar nu și necesară;
- c) da, dar este mai degrabă dorită decât posibilă;
- d) nu este posibilă (de ce _____).

49. Ce acțiuni considerați că se potrivesc pentru sporirea competitivității instituției în care activați?

Variabile de răspuns	Nu este necesar	Mai puțin necesar	Necesar	Foarte Necesar	Extrem le necesar
1. Dezvoltarea competențelor în funcție de cerințele postului					
2. Realizarea studiilor privind tendințele de dezvoltare a societății					
3. Elaborarea și diseminarea materialelor informative pentru angajați					
4. Inițierea unor parteneriate pentru dezvoltarea competențelor necesare anumitor profesii					
5. Formarea competențelor interdisciplinare necesare pentru o mai bună exercitare a sarcinilor și responsabilităților de muncă					
6. Sincronizarea activităților teoretice cu cele practice la locul de muncă					
7. Stabilirea unor criterii corecte în vederea selecției obiective a angajaților					
8. Sprijinirea programelor de perfecționare profesională a angajaților cu un nivel inferior de calificare					
9. Dezvoltarea abilităților de comunicare					
10. Investirea în tehnologii informaționale					
11. Investirea în dezvoltarea personalului în vederea utilizării tehnologiilor informaționale					
12. Asigurarea unor sarcini de muncă clare de către conducerea instituției					
13. Remunerarea pentru rezultate remarcabile					
14. Implementarea metodelor inovative la locul de muncă					
15. Organizarea cursurilor de studiere a limbilor străine					
16. Îmbunătățirea abilităților manageriale ale personalului de conducere					
17. Efectuarea investițiilor în dezvoltarea personalului					
18. Schimb de experiență cu specialiști de peste hotare					
19. Simplificarea procedurii de avizare și coordonare a actelor emise de instituția publică					
20. Dotarea cu tehnică modernă și performantă					
21. Reducerea numărului de ședințe în instituție					
22. Diminuarea numărului de rapoarte și note informative solicitate de instituțiile ierarhic superioare					
23. Limitarea numărului de ședințe în cadrul instituției					
24. Reducerea barierelor administrative la implementarea proiectelor de dezvoltare					
25. Optimizarea numărului de personal în funcție de volumul de muncă					
26. Evaluarea periodică a competențelor personalului din cadrul instituției publice					
27. Elaborarea unui sistem la nivel național de monitorizare și evaluare a politicilor pro-active bazate pe analiză și cele mai bune practici internaționale					
28. Elaborarea unei platforme de comunicare dintre autoritățile publice, cetățeni și mediul de afaceri					
29. Elaborarea mecanismelor de răspundere instituțională și/sau personală pentru administrarea defectuoasă a instituției					
30. Transpunerea practicilor și a normelor europene în activitatea instituției					
31. Implementarea standardelor de calitate în cadrul instituției					
32. Elaborarea standardelor de competențe pe domenii de formare profesională și niveluri de calificare					
33. Aplicarea sistemului de indicatori cheie de performanță					
34. Consolidarea capacităților instituționale ale autorităților publice pentru identificarea și soluționarea problemelor cetățenilor					
35. Eliminarea monopolurilor instituționale					

50. Genul DVS:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) masculin
- b) feminin
- c) nu doresc să răspund

51. Vârsta DVS: Optați doar pentru un răspuns.

- a) până la 25;
- b) 25-34;
- c) 35-44;
- d) 45-54;
- e) 55-63;
- f) peste 63.

52. Aveți copii la întreținere?

Optați doar pentru un răspuns.

- a) niciunul;
- b) unul;
- c) doi;
- d) trei;
- e) mai mult de trei.

53. Funcția deținută de DVS este:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) funcție publică;
- b) nu este funcție publică;

Dacă ați selectat varianta (a) răspundeți la următoare întrebare și omiteți întrebarea 53 în cazul în care ați selectat varianta (b) treceți la întrebarea (56) și omiteți următoarea întrebare.

54. Funcția publică deținută de DVS este:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) funcție de demnitate publică;
- b) funcție publică de conducere de nivel superior;
- c) funcție publică de conducere;
- d) funcție publică de execuție;
- e) nu cunosc,

55. Funcția deținută de DVS face parte din:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) top managementul instituției (director, vice-director);
- b) management de mijloc (șef departament, șef de direcție);
- c) management inferior (șef de serviciu, șef de secție);
- d) personal de execuție;
- e) stagiar;

56. Vechimea de muncă în specialitatea deținută în prezent de DVS:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) până la 2 ani;
- b) 2 – 5;
- c) 6 – 10;
- d) 11 – 15;
- e) mai mult de 15 ani.

57. Vechimea de muncă în cadrul Instituției Publice la care activați în prezent DVS:

Optați doar pentru un răspuns.

- a) până la 2 ani;
- b) 2 – 5;
- c) 6 – 10;
- d) 11-15;
- e) mai mult de 15 ani.

58. Indicați nivelul maxim de instruire promovat.

Optați doar pentru un răspuns.

- a) medii;
- b) colegiu/școală profesională;
- c) licență;
- d) masterat;
- e) doctorat;
- f) nu dețin studii;

Tabel A8. Caracteristicile respondenților

Criteriile folosite	Variabilele	%
Genul	Masculin	33,0
	Feminin	64,6
	Nu doresc să răspund	2,4
Vârsta	până la 25	2,2
	25-34	25,7
	35-44	36,9
	45-54	18,3
	55-63	14,4
	peste 63	2,5
Funcția publică ocupată	Funcție de demnitate publică	3,9
	Funcție publică de conducere de nivel superior	1,2
	Funcție publică de conducere	26,5
	Funcție publică de execuție	60,9
	Nu cunosc	7,5
Vechimea în muncă în cadrul instituției publice	Până la 2 ani	17,7
	2-5 ani	26,0
	6-10 ani	19,1
	11-15 ani	13,7
	Peste 15 ani	23,5
Nivelul studiilor	Liceale/Generale	2,2
	Colegiu/medii de specialitate	2,0
	Licență	42,9
	Masterat	49,3
	Doctorat	3,6
	Nu dețin studii	0,0

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

Tabel A9. Rezultatele observării problemelor colegilor la locul de muncă

Variabilele cuprinse în chestionar	Nivelul de apreciere				
	1	2	3	4	5
	Număr				
Dificultatea de adaptare la mediul organizațional	348	251	300	104	59
Decalaj dintre cunoștințele profesionale deținute și cele din fișa postului	327	263	263	133	76
Lipsa devotamentului față de muncă	392	236	242	136	56
Lipsa de responsabilitate socială și civică	455	207	233	114	53
Lipsa de inițiativă și de angajament asumat	350	258	235	145	74
Probleme de a acționa în situații inedite	350	277	276	120	39
Lipsa motivației pentru perfecționare	355	214	264	151	78
Evitarea asumării responsabilității la locul de muncă	349	209	233	157	114
	În procente				
Dificultatea de adaptare la mediul organizațional	32,8	23,6	28,2	9,8	5,6
Decalaj mare dintre cunoștințele profesionale deținute și cele din fișa postului	30,8	24,8	24,8	12,5	7,2
Lipsa devotamentului față de muncă	36,9	22,2	22,8	12,8	5,3
Lipsa de responsabilitate socială și civică	42,8	19,5	21,9	10,7	5,0
Lipsa de inițiativă și de angajament asumat	33,0	24,3	22,1	13,7	7,0
Probleme de a acționa în situații inedite	33,0	26,1	26,0	11,3	3,7
Lipsa motivației pentru perfecționare	33,4	20,2	24,9	14,2	7,3
Evitarea asumării responsabilității la locul de muncă	32,9	19,7	21,9	14,8	10,7

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

Tabel A10. Conținutul competențelor conform Comisiei Europene aplicate în organizațiile din statele membre ale UE

Nr.	Competența	Descrierea competenței
1.	Generale în domeniul IT.	Utilizarea computer-ului, procesarea textelor, jurnalul electronic, foi de calcul simple sau internet.
2.	Profesionale în domeniul IT.	Cunoaștere sau înțelegere de specialitate, cum ar fi producerea de pagini web și elaborarea programelor complexe.
3.	Manageriale.	Administrarea personalului, planificarea activităților altora.
4.	Lucru în echipă.	Relațiile cu colegii, cooperarea în muncă.
5.	Lucrul cu clienții	Relațiile cu clienții, convingerea sau influențarea celorlalți.
6.	Soluționarea problemelor	Identificarea problemelor sau deficiențelor, stabilirea cauzelor și luarea deciziilor asupra soluțiilor.
7.	Administrarea biroului	Facturare, gestionarea timpului.
8.	Cunoștințe de limbi străine.	Citirea, scrierea, ascultarea și vorbirea într-o limbă străină.
9.	Abilități specifice postului	Operarea utilajelor și instalațiilor; Vânzarea produselor sau serviciilor.
10.	Comunicare orală și scrisă	Realizarea discursurilor sau prezentărilor. Citirea documente lungi, cum ar fi rapoarte, manuale, articole sau cărți.
11.	Abilități de calcul și/sau alfabetizare.	Aritmetică simplă, calcule folosind zecimale, procente sau fracții. Citirea sau scrierea de informații, cum ar fi formulare, avize, semne sau documente scurte.

Sursa: Elaborat de autor pe baza [227].

Tabel A11. Variabilele care definesc factorii determinanți ai competitivității instituțiilor publice

N.o	Simbol	Itemi	Cronbach Alpha
Dezvoltarea profesională			0,848
1.	DP 1	Dezvoltarea competențelor în funcție de cerințele postului	
2.	DP 2	Realizarea studiilor privind tendințele de dezvoltare a societății	
3.	DP 3	Formarea competențelor interdisciplinare necesare pentru o mai bună exercitare a sarcinilor și responsabilităților de muncă	
4.	DP 4	Sprijinirea programelor de perfecționare profesională a angajaților cu un nivel inferior de calificare	
5.	DP 5	Efectuarea investițiilor în dezvoltarea personalului	
6.	DP 6	Elaborarea standardelor de competențe pe domenii de formare profesională și niveluri de calificare	
Performanța angajaților			0,792
7.	PA 1	Remunerarea pentru rezultate remarcabile	
8.	PA 2	Evaluarea periodică a competențelor personalului din cadrul instituției publice	
9.	PA 3	Implementarea standardelor de calitate în cadrul instituției	
10.	PA 4	Aplicarea sistemului de indicatori cheie de performanță	
Comunicarea organizațională			0,763
11.	CO 1	Elaborarea și diseminarea materialelor informative pentru angajați	
12.	CO 2	Dezvoltarea abilităților de comunicare	
13.	CO 3	Organizarea cursurilor de studiere a limbilor străine	
14.	CO 4	Schimb de experiență cu specialiști de peste hotare	
Organizarea muncii			0,809
15.	OM 1	Sincronizarea activităților teoretice cu cele practice la locul de muncă	
16.	OM 2	Stabilirea unor criterii corecte în vederea selecției obiective a angajaților	
17.	OM 3	Asigurarea unor sarcini de muncă clare de către conducerea instituției	
18.	OM 4	Implementarea metodelor inovative la locul de muncă	
19.	OM 5	Optimizarea numărului de personal în funcție de volumul de muncă	
Digitalizarea activităților			0,828
20.	DA 1	Investirea în tehnologi informaționale	
21.	DA 2	Investirea în dezvoltarea personalului în vederea utilizării tehnologiilor informaționale	

22.	DA 3	Dotarea cu tehnologii moderne și performante	
23.	DA 4	Elaborarea unei platforme de comunicare dintre autoritățile publice, cetățeni și mediul de afaceri	
Reducerea birocrăției			0,848
24.	RB 1	Simplificarea procedurii de avizare și coordonare a actelor emise de instituția publică	
25.	RB 2	Reducerea numărului de ședințe în instituție	
26.	RB 3	Diminuarea numărului de rapoarte și note informative solicitate de instituțiile ierarhic superioare	
27.	RB 4	Limitarea numărului de ședințe în cadrul instituției	
28.	RB 5	Reducerea barierelor administrative la implementarea proiectelor de dezvoltare	
Administrarea strategică			0,869
29.	AS 1	Inițierea unor parteneriate pentru dezvoltarea competențelor necesare anumitor profesii	
30.	AS 2	Îmbunătățirea abilităților manageriale ale personalului de conducere	
31.	AS 3	Elaborarea unui sistem la nivel național de monitorizare și evaluare a politicilor pro-active bazate pe analiză și cele mai bune practici internaționale	
32.	AS 4	Elaborarea mecanismelor de răspundere instituțională și/sau personală pentru administrarea defectuoasă a instituției	
33.	AS 5	Transpunerea practicilor și a normelor europene în activitatea instituției	
34.	AS 6	Consolidarea capacităților instituționale ale autorităților publice pentru identificarea și soluționarea problemelor cetățenilor	
35.	AS 7	Eliminarea monopolurilor instituționale	
Toate variabilele – 35			0,963

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

MINISTERUL
MEDIULUI
AL REPUBLICII MOLDOVA



MINISTRY
OF ENVIRONMENT
OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

MD 2004, mun. Chișinău, bd Ștefan cel Mare și Sfânt, 162, tel. 022 20 45 87, e-mail: cancelaria@mediu.gov.md

Nr. 13-05/982 din 10. 04. 2024

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor cu tema „**Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice**”, elaborată de Igor MATVEICIUC în vederea titlului de doctor în științe economice, specialitatea 521. 03 Economie și management în domeniu de activitate

Cercetările realizate de autor în cadrul tezei de doctor reprezintă aspecte de o importanță deosebită, dat fiind faptul că resursa umană reprezintă principala resursă pentru Republica Moldova, în condițiile când resurse naturale și cele financiare sunt limitate. Activând într-un mediu plin de provocări și în continuă schimbare, resursele umane pot face față acestora, în condițiile în care acestea se află într-un proces de dezvoltare profesională continuă. Doar în felul acesta, instituția publică poate oferi servicii de calitate care să conducă la creșterea bunăstării populației comunității și la un mediu ecologic.

Prin prezentul certificat de implementare, Ministerul Mediului a luat act de rezultatele științifice obținute și confirmă implementarea mai multor recomandări din partea autorului:

1. Includerea compartimentului ce ține de dezvoltarea resurselor umane, în planul de dezvoltare a Ministerului Mediului.
2. Evaluarea necesităților de dezvoltare profesională a funcționarilor publici în funcție de strategia de dezvoltare;
3. Anticiparea impedimentelor pentru realizarea obiectivelor strategice ale Guvernului.
4. Implementarea algoritmului sistemului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici pentru a deveni mai eficienți.
5. Sporirea nivelului de finanțare a activității de dezvoltare a funcționarilor publici pentru creșterea competitivității lor.

Ministru

Sergiu LAZARENCO

Ex. Nicolina Cramarenco, Tel. 0 (22) 204-591



MINISTERUL MUNCII ȘI PROTECȚIEI SOCIALE AL REPUBLICII MOLDOVA
МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU OCUPAREA FORȚEI DE MUNCĂ
НАЦИОНАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Nr. 01-342 din 16.04. 2024
La nr. _____ din _____ 2024

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor cu tema „**Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice**”, elaborată de Igor Matveiciuc în vederea titlului de doctor în științe economice

Prin examinarea tezei de doctor în științe economice cu tema „Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice”, considerăm că lucrarea reprezintă rezultatul unei cercetări științifice complexe, în care se regăsesc multe elemente inovatorii și originale pentru acest domeniu.

Lucrarea cuprinde un șir de elemente specifice managementului dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice care contribuie la creșterea performanței și competitivității instituțiilor publice din Republica Moldova. Lucrarea de față oferă o nouă perspectivă pentru factorii de decizie din instituțiile publice în procesul proiectării și implementării sistemului de dezvoltare a resurselor umane la nivel instituțional.

Evaluarea impactului managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituției publice, prin evidențierea factorilor determinanți, asigură o mai bună percepție asupra procesului de elaborare a planurilor strategice și operaționale de dezvoltare a instituției.

Algoritmul propus de autor pentru proiectarea sistemului de dezvoltare a resurselor umane poate servi ca un îndrumar în procesul dezvoltării profesionale a angajaților din cadrul Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, pentru ca aceasta să devină mult mai eficientă și să contribuie la creșterea calității serviciilor prestate și la atingerea obiectivelor instituționale.

Director

Rasa Dogaru



MD-2009, Chișinău, str. Vasile Alecsandri 1,
tel. 72 10 03; fax 22 77 61; e-mail: anofm@anofm.md;
www.angajat.md; www.anofm.md.



REPUBLICA MOLDOVA
CONSILIUL ORĂŞENESC IALOVENI
PRIMĂRIA ORAŞULUI IALOVENI

MD 6801, or. Ialoveni, str. Alexandru cel Bun, nr.45, tel.: (+268) 2-24-84, 2-24-30
e-mail: primaria.ial@gmail.com www.ialoveni.md



22 aprilie 2024 Nr. 469

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor cu tema **„Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice”**, elaborată de Igor MATVEICIUC în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice

Teza de doctorat intitulată **„Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice”** a fost analizată în cadrul Primăriei orașului Ialoveni. Am constatat corespunderea cerințelor și standardelor academice relevante, dar și o multitudine de sugestii practice.

Această teză a fost dezvoltată și investigată de către domnul MATVEICIUC, în cadrul Academiei de Studii Economice, în Școala Doctorală, sub îndrumarea Prof. univ. dr. hab. Alic BÎRCĂ. Proiectul a implicat o investigație amplă și detaliată asupra modului în care managementul dezvoltării resurselor umane influențează competitivitatea instituțiilor publice.

Rezultatele acestei cercetări au fost analizate în vederea identificării unor recomandări practice și relevante pentru îmbunătățirea competitivității resurselor umane în cadrul Primăriei orașului Ialoveni. Pe baza acestor rezultate, au fost formulate și urmează a fi implementate următoarele recomandări:

- *Dezvoltarea unui plan strategic de resurse umane care să vizeze atragerea, dezvoltarea și retenția talentelor în cadrul Primăriei Orașului Ialoveni.*
- *Implementarea unor programe de formare și dezvoltare profesională continuă pentru angajații Primăriei, în concordanță cu cerințele și nevoile specifice ale instituției.*
- *Crearea unui mediu de lucru stimulat și motivant, care să încurajeze angajații să își valorifice potențialul și să contribuie activ la realizarea obiectivelor organizaționale.*
- *Instituirea unor sisteme eficiente de evaluare a performanțelor pentru a promova excelența și implicarea angajaților în activitățile Primăriei.*

Ne angajăm să luăm în considerare, în totalitate, aceste recomandări și să le implementăm în măsura posibilului pentru a îmbunătăți competitivitatea resurselor umane în cadrul Primăriei orașului Ialoveni.

Prin prezentul, confirmăm că o parte dintre recomandările menționate au fost implementate cu succes, iar rezultatele obținute au servit drept ghid pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane în beneficiul comunității noastre.

Semnat,
Primarul orașului Ialoveni

22.04.2024



 Sergiu ARMAȘU



REPUBLICA MOLDOVA
RAIONUL IALOVENI
CONSILIUL SĂTESC ULMU
PRIMĂRIA

MD-6829, raionul Ialoveni, satul Ulmu, tel./268/ 47-236, 47-238
Cod fiscal 1008601000972, mail: primariaulmu@gmail.com

Nr. 29 din 22.04. 2024

CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor cu tema „Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice”, elaborată de Igor MATVEICIUC în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice

Prin prezenta, confirmăm că investigația doctorală cu privire la „Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice” a fost realizată în conformitate cu standardele academice și criteriile riguroase de cercetare științifică.

Proiectul a implicat o examinare amănunțită și comprehensivă a modului în care gestionarea dezvoltării resurselor umane afectează competitivitatea instituțiilor publice.

Rezultatele acestei cercetări au fost analizate și interpretate în vederea identificării unor recomandări practice și relevante pentru îmbunătățirea competitivității resurselor umane în cadrul satului Ulmu, Raionul Ialoveni. Pe baza acestor rezultate, vor fi puse în aplicare următoarele:

1. Dezvoltarea unui plan strategic de resurse umane care să vizeze atragerea, dezvoltarea și retenția talentelor în cadrul comunității satului Ulmu.
2. Implementarea unor programe de formare și dezvoltare profesională continuă pentru angajații din cadrul satului, în concordanță cu cerințele și nevoile specifice ale comunității.
3. Crearea unui mediu de lucru stimulat și motivant, care să încurajeze angajații să își valorifice potențialul și să contribuie activ la dezvoltarea localității.
4. Instituirea unor sisteme eficiente de evaluare a performanțelor și recunoaștere a meritelor, pentru a promova excelența și implicarea angajaților în activitățile comunității satului Ulmu.

Ne angajăm să implementăm, treptat, în totalitate rezultatele acestei cercetări științifice pentru a îmbunătăți competitivitatea resurselor umane în cadrul satului Ulmu, raionul Ialoveni.

Confirmăm, prin intermediul acestui text, că toate recomandările din recomandări deja au fost implementate cu succes și că rezultatele obținute vor servi ca ghid pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane în beneficiul comunității noastre.

Primarul Satului Ulmu

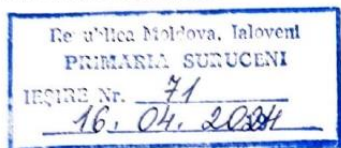


Veaceslav DRUCEANU

Primăria Suruceni
MD-6827, satul Suruceni, r-ul Ialoveni
Tel. +373-268-33-2-36/ 33-2-38



Suruceni Village City Hall
MD-6827, Suruceni Village, Ialoveni district
Tel. +373-268-33-2-36/ 33-2-38



CERTIFICAT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice în cadrul tezei de doctor cu tema „**Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice**”, elaborată de Igor Matveiciuc în vederea titlului de doctor în științe economice.

Analizând cercetările întreprinse de autorul lucrării, dorim să menționăm că tema de cercetare este de actualitate pentru Republica Moldova, dat fiind faptul că resursele umane au devenit mai deficitare, în special în mediul rural în care se simte o lipsă de specialiști bine instruiți cu un nivel înalt de cunoștințe și competențe profesionale.

Dezvoltarea resurselor umane din instituțiile publice din mediul rural, prin îmbunătățirea unor competențe pentru elaborarea proiectelor de infrastructură, este de o necesitate reală deoarece pe viitor vor avea un impact direct asupra calității vieții locuitorilor comunității.

Prezentul certificat de implementare dovedește că recomandările formulate în lucrare cu privire la dezvoltarea resurselor umane în instituțiile publice vor conduce la creșterea calității serviciilor oferite cetățenilor din cadrul comunității, iar la nivelul primăriei satului Suruceni, am luat în considerație:

1. Analiza nevoilor de dezvoltare profesională a funcționarilor publici la nivelul instituției, în funcție de performanțele înregistrate;
2. Evaluarea nevoilor de dezvoltare a funcționarilor publici pe baza criteriilor de performanță.
3. Implementarea algoritmului sistemului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici pentru a deveni mai eficienți.
4. Identificarea surselor de creștere a nivelului de finanțare a activității de dezvoltare a funcționarilor publici pentru creșterea competitivității lor.

Primar



GORCEAC Sergiu



REPUBLICA MOLDOVA
Agencia de Stat pentru
Proprietatea Intelectuala

ADEVERINȚĂ

privind înscrierea obiectelor
dreptului de autor și ale drepturilor conexe

SERIA OȘ NR. 7703
DIN 30.10.2023

eliberată în temeiul Legii nr. 230/2022 privind dreptul de autor
și drepturile conexe, prin care se confirmă înscrierea obiectului de pe verso
în Registrul de Stat al obiectelor protejate de dreptul de autor și drepturile conexe



CHIȘINĂU

Director general



Seria: OȘ (operă științifică)

Numărul de înscriere: 7703

Data înscrierii: 16.10.2023

Numărul cererii: 2493

Denumirea obiectului: „7- FACTORI CARE INFLUENȚEAZĂ
COMPETITIVITATEA DURABILĂ
A INSTITUȚIILOR PUBLICE”

Autor: Matveicuc Igor **IDNP:** 2003026022728

Titularul drepturilor patrimoniale:

Matveicuc Igor **IDNP:** 2003026022728

L.S.



Șefă Direcție Drept de Autor

AGENTIA DE STAT
PENTRU PROPRIETATEA INTELLECTUALĂ
A REPUBLICII MOLDOVA
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АГЕНТСТВО
ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА



Diplomă de Merit

se acordă Domnului

Igor Matveiciuc

în semn de înaltă apreciere pentru performanțele științifice acumulate și obținerea

BURSEI DE EXCELENȚĂ A GUVERNULUI

pentru anul 2023,

profilul științific 521. Economie, business, administrare,
Specialitatea științifică 521.03. Economie și management în domeniul de activitate,
anul IV, Școala Doctorală a Academiei de Studii Economice din Moldova.

Rector ASEM,
dr. hab., prof. univ.
membru corespondent
Alexandru STRAȘIN



DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

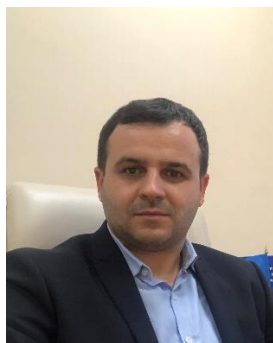
Subsemnatul MATVEICIUC Igor, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctor „*Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice*” sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

MATVEICIUC Igor

Semnătura

Data

CV-ul AUTORULUI



MATVEICIUC Igor

MD-2001 Moldova, mun. Chișinău,
bul. Ștefan cel Mare 3, ap.78

☎ (+373) 79828882

✉ igormatveiciuc@gmail.com

Sexul | Masculin

Data nașterii 06/02/1987

Naționalitatea: Republica Moldova

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

PERIOADA	FUNCȚIA DEȚINUTĂ
05.2020- PREZENT	ASISTENT AL DEPUTATULUI Parlamentul Republicii Moldova, https://www.parlament.md mun. Chișinău, Bl. Ștefan cel Mare și Sfânt 105, MD-2073, <i>Asigurarea asistenței juridice, expertizarea proiectelor de acte normative aflate în procedura legislativă a Parlamentului, elaborarea proiectelor de lege, elaborarea amendamentelor la proiecte de lege, participarea la dezbateri în cadrul comisiilor parlamentare, pregătirea proiectelor de interpelări și răspunsuri la petiții, gestionarea activității de secretariat în cabinetul deputatului, colaborarea cu subdiviziunile Parlamentului, organizarea întrunirilor cu cetățenii, redactarea materialului foto și video de informare a cetățenilor și altele.</i>
10.2023-PREZENT	JURIST, AO EcoContact, Proiectul „O justiție verde pentru un mediu protejat și comunități durabile în Republica Moldova” este implementat cu suportul Suediei. https://www.ecocontact.md , str. Vlaicu Pîrcălab 27/1, mun. Chișinău, office@ecocontact.md <i>Susținerea și consultarea autorităților de la nivel național întru asumarea priorităților de mediu și îndeplinirea obligațiilor aferente, precum și aplicarea acestora la nivel local. Ajustarea cadrului legal și elaborarea materialelor de orientare pentru transpunerea instrumentelor juridice de mediu europene și internaționale. Realizarea campaniilor de comunicare, informare și conștientizare a populației. Realizarea acțiunilor de advocacy pentru îmbunătățirea guvernancei și justiției de mediu.</i>
11.2019 –12.2023	EXPERT /CERCETĂTOR Academia de Studii Economice din Republica Moldova https://ase.md/ str. Bănulescu-Bodoni 61, Chișinău, RM, MD-2005, Proiectul „Dezvoltarea politicilor pe piața muncii în vederea sporirii ocupării forței de muncă” în cadrul programului de Stat (2020-2023) <i>Analiza cadrului teoretico-conceptual și metodologic al conținutului pieței muncii, precum și a situației acesteia prin evaluarea principalilor indicatori ce o caracterizează, în vederea sporirii nivelului de ocupare a forței de muncă.</i>
10.2019-12.2019	SPECIALIST ÎN ACHIZIȚII PUBLICE Organizația pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Republica Moldova https://odimm.md/ro/contact <i>Participarea în organizarea procesului de achiziții publice în instituție în conformitate cu legislația în domeniu. Atribuții: întocmirea dosarului privind achizițiile publice, aplicarea corectă a legislației în vigoare, elaborarea cerințelor de selecție și elaborare a caietului de sarcini, gestionarea contestațiilor formulate în procedura de atribuire a contractului, executarea solicitărilor venite din partea conducerii conform atribuțiilor de serviciu.</i>

03.2019 – 11.2019	ADMINISTRATOR
	„Noroc Media ” S.R.L. MD 2011, mun. Chișinău, or. Codru, Str. Cotiujeni, nr.1G tel.: (+373) 22 543 345 https://www.radionoroc.md/ <i>Executarea hotărârilor adunării generale a asociațiilor și ale consiliului societății, gestionarea societății astfel încât scopurile pentru care aceasta a fost constituită să fie realizate cât mai eficient.</i>
02.2019 – 09.2019	CONSILIER AL DIRECTORULUI GENERAL
06.2016 - 12.2016	„Calea Ferată din Moldova” Î.S. MD- 2012 mun. Chișinău, str. Vlaicu Pârcălab 48 www.cfm.md (+373) 22 832 040 <i>Asigurarea activității administrative și organizatorice la întreprindere, elaborarea și executarea planurilor strategice de dezvoltare și reorganizare a întreprinderii. Analiza și elaborarea documentelor interne (ordine, dispoziții, instrucțiuni, regulamente), verificarea și analiza corespondenței de intrare/ieșire și altele.</i>
12.2016 - 02.2019	AVOCAT
10.2014 – 05.2016	AVOCAT STAGIAR
	„Uniunea Avocaților din Republica Moldova” mun. Chișinău, str. București, 46 Telefon: +373 22 226 152 www.uam.md Licență nr. 3060 <i>Să pledez și să acționez în numele clienților, să practic dreptul, să apar în fața unei instanțe judecătorești, a organelor de drept și ale administrației publice, să consult și să reprezint în materie juridică clienții.</i>
05.2013-10.2014	JURIST
	„TERMOCOM” S.A. MD-2024, mun. Chișinău, str. Tudor Vladimirescu, 6 Telefon: (+373-22) 495097 <i>Reprezentarea intereselor și apărarea drepturilor legitime ale angajatorului în fața autorităților publice, instituțiilor de orice natură, precum și în fața oricărei persoane juridice sau fizice. Soluționarea cererilor cu caracter juridic în toate domeniile dreptului.</i>
07.2012-05.2013	INGINER - INSPECTOR
	„TERMOCOM” S.A. MD-2024, mun. Chișinău, str. Tudor Vladimirescu, 6 Telefon: (+373-22) 495097 <i>Inspectarea sistemelor ingineresti de transportare și distribuție a energiei termice (apă caldă și încălzire), relații cu publicul, verificarea debranșărilor, contoarelor de evidență a energiei termice și apei</i>
11.2010-02.2011	CONSULTANT VÂNZĂRI
	„Moldtelecom” S.A. or. Chișinău bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 10 https://www.moldtelecom.md/ <i>Întocmirea contractelor de prestări servicii telefonie mobilă și fixă, alocarea bunurilor în baza contractelor, consultarea clienților privind serviciile prestate și bunurile.</i>

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

2019 - 2024 DOCTORAND

ASEM, Academia de Studii Economice din Moldova, Școala Doctorală
Titlul tezei de doctorat: Impactul managementului dezvoltării resurselor umane asupra competitivității instituțiilor publice

2019-2021 MASTER ÎN ADMINISTRAREA AFACERILOR

ASEM, Academia de Studii Economice din Moldova,
Școala Masterală de Excelență în Economie și Business
Materii Studiate: Management strategic/ Comportament organizațional/ Managementul marketingului/ Planificare și gestiune fiscală/ Dreptul comercial/ Tehnici de negocieri în afaceri și altele.

Abilități dobândite: de a negocia diferite tranzacții, de a soluționa conflictele într-un grup sau organizație, de a-și asuma decizii și a purta responsabilitate pentru acestea, de a întocmi planuri de activitate și a prognoza rezultatele scontate și altele.

2017 MEDIATOR ATESTAT

Ministerul Justiției al Republicii Moldova, Atestat nr. 729 din 01 august 2017

Metode și tehnici de soluționare alternativă a litigiilor pe cale amiabilă, în cadrul unui proces structurat, flexibil și confidențial, cu asistența unui mediator.

2010-2012 MASTER ÎN DREPT

USEM, Universitatea de Studii Europene din Moldova

Materii studiate: Dreptul civil, Avocatura, Procedura CEDO, Dreptul penal, Procedura civilă, Procedura penală, Dreptul internațional public, Arta comunicării în jurisprudență și altele.

Abilități dobândite: de a întocmi acte cu caracter procesual civil și procesual penal, de a analiza legislația națională și internațională, de a compara practica juridică internă cu CEDO și altele.

2010–2014 LICENȚIAT ÎN DREPT

USEM, Universitatea de Studii Europene din Moldova

Materii studiate: Teoria Generală a Dreptului, Dreptul civil, Dreptul familiei, Dreptul muncii, Dreptul penal, Procedura civilă, Procedura penală, Criminalistica, Criminologia, Teoria dreptului internațional, Psihologia juridică și altele.

Abilități dobândite: de a întocmi acte cu caracter procesual civil și procesual penal, de a analiza legislația națională, de a analiza practicile judecătorești, de a efectua calificarea infracțiunilor și altele.

2005 – 2010 LICENȚIAT ÎN ȘTIINȚE POLITICE

ASEM, Academia de Studii Economice din Moldova

Materii studiate: Teoria Economiei Generale, Administrare Publică, Teoria Generală a Managementului, Microeconomia, Macroeconomia, Analiza Economică, Prognoză Economică, Marketing, Contabilitate, Finanțe Publice, Sociologie, Psihologie, Amenajare Teritorială și Arhitectură, Drept administrativ, Managementul Resurselor Umane și altele.

Abilități dobândite: de a formula un discurs public și a ține un discurs în public, de a gestiona situațiile de criză, de a întocmi un plan de afaceri, de a efectua sondaje sociologice, de a întocmi proiecte de acte normative, de a analiza procesul de implementare a actelor normative în practică și a identifica lacunele, de a analiza potențialul și necesitățile resurselor umane și altele.

Limba maternă	Limba Română				
Alte limbi străine cunoscute	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
Limba rusă	C1	C1	B2	B2	A2
Limba engleză	A2	A2	A1	A1	
Limba ucraineană	B1	A1	A1	A1	

Cursuri de perfecționare/specializare relevante:

Perioada	Instituția, localizarea	Denumirea cursului	Diplomă/certificat
2023	Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați,	Workshop interuniversitar „Dezvoltarea spațiului european al educației” ediția a II-a.	Certificat
2021	„Constantin Brâncuși” Universitatea din Târgu Jiu, România	The organizational culture - an important element in the development of human resources, International Scientific Conference, ECOTREND 2021, Sustainable Economies and Digitalisation: opportunities and challenges in pandemic era XVIII Edition, December 10-11, 2021, Târgu Jiu, România., https://ec.utgjiu.ro/ecotrend-2021/	Certificat

2021	Academia de Studii Economice din Republica Moldova	Piața muncii din Republica Moldova și Uniunea Europeană: convergențe și divergențe	Certificat
2020	Academia de Studii Economice din Republica Moldova	Valorificarea potențialului uman pe piața muncii din Republica Moldova în contextul economiei bazate pe cunoaștere.	Certificat
2020	Academia de Studii Economice din Republica Moldova	Development through Research and Innovation-2020	Certificat
2020	„Constantin Brâncuși” Universitatea din Târgu Jiu, România	Effects of economic activity shutdown during the Coronavirus pandemic”.International Scientific Conference, ECOTREND 2020	Certificat
2019	Consiliul de Mediere	Medierea – abordare integrativă a conflictului	Certificat
2019	Consiliul de Mediere	Medierea între mai multe grupuri. Metodologia IMMCO	Certificat
2017	Centrul Pentru Dezvoltare Personală și Profesională	Programul de pregătire inițială în domeniul medierii	Certificat
2015	Fundația „Soros” Moldova	Standarde de performanță ale avocatului la etapele inițiale ale urmăririi penale	Certificat
2015	ABA Rule Law Initiative	Rolul expertizei trasologice în cadrul procedurilor juridice	Certificat
2015	ABA Rule Law Initiative	Rolul avocatului în reprezentarea victimei unei infracțiuni	Certificat
2015	ABA Rule Law Initiative	Writing and Speaking to win	Certificat
2015	ABA Rule Law Initiative	Scrierea Documentelor Juridice, Tehnica de pregătire și prezentare a cauzelor în instanța de judecată	Certificat

Lucrări științifice, brevete, invenție, publicații etc.	de	Adeverință privind înscrierea obiectelor drepturilor de autor și ale drepturilor conexe, Seria OȘ nr. 7703 din 30.10.2023, eliberată de Agenția de Stat pentru Proprietate Intelectuală. Denumirea Obiectului: „7-Factori care Influențează Competitivitatea Durabilă a Instituțiilor Publice” .
		<i>Determinants of Public Institutions Competitiveness: Case Study of the Republic of Moldova</i> Administrative Sciences (ISSN 2076-3387) High Visibility: indexed within Scopus, ESCI (Web of Science), RePEc, EconBiz, and other databases. https://doi.org/10.3390/admsci13100214
		<i>The Assessment of Employees' Competences on the Labour Market in the Context of the Development of Artificial Intelligence Systems</i> , în Montenegrin Journal of Economics, Vol. 21, No. 3, pp. 43-54, indexată în Scopus, ESCI (Web of Science). https://www.mnje.com/
		<i>Comparative analysis of vocational training methods applied within organizations</i> , în Review of International Comparative Management, București, categories: B+, Volume 22, Issue 2, May 2021, p. 158-169 https://www.rmci.ase.ro/no22vol2/02 pdf , Indexată în RePec, DOAJ, ERIH PLUS,
		<i>Aspects of sustainable development of organizations in the Republic of Moldova</i> , în Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1/2021, „ACADEMICA BRÂNCUȘI” PUBLISHER, ISSN 2344 – 3685/ISSN-L 1844 – 7007, 2021, p.291-298, categoria B+ https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2021-01/42_Matveiciuc.pdf Indexată în IDEAS, RePec, ERIH PLUS, EBSCO
		<i>Analiza instruirii funcționarilor publici – parte integrantă a managementului dezvoltării resurselor umane în instituțiile publice</i> , în Economica, pag. 56-63, ISSN 1810-9136 Publishing house of ASEM, Chisinau-2023, https://doi.org/10.53486/econ.2023.126 ,

	Indexată în DOAJ, Index COPERNICUS, EBSCO categoria B, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/56-63_23.pdf
	<i>The relevance of organizational culture on human resource development: a theoretical-conceptual approach, în Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1/2022 „ACADEMICA BRÂNCUȘI” PUBLISHER, ISSN 2344 – 3685/ISSN 1844 – 7007, 2022, categoria B+, p. 235-241, https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2022-01/31_Matveiciuc.pdf , Indexată în IDEAS, RePec, ERIH PLUS, EBSCO</i>
	<i>The organizational culture - an important element in the development of human resources</i>, International Scientific Conference, ECOTREND 2021, Sustainable Economies and Digitalisation:opportunities and chalenges in pandemic era XVIII Edition, December 10-11, 2021, Târgu Jiu, România, pag.128-133. https://ec.utgjiu.ro/ecotrend-2021/
	<i>L'interdépendance entre formation professionnelle et compétitivité organisationnelle</i>, Symposium de la recherche scientifique francophone en Europe centrale et orientale – 27-28 novembre 2023, București, România (în curs de publicare) https://institutfrancais.ro/bucuresti/fr/simpozionul-cercetarii-stiintifice-francofone-in-europa-centrala-si-de-est/#/
	<i>The theoretical-conceptual and normative-legal analysis of human resource development in public institutions</i> în the 1st international scientific conference “Development through research and innovation – 2020 Online Conference for Researchers, PhD and Post-Doctoral Students August 28th, 2020, p.7-12 https://ase.md/wp-content/uploads/2021/04/Conference-Proceedings-28-AUGUST-2020.pdf
	<i>Instruirea profesională formalizată a personalului din instituțiile publice din Republica Moldova</i>, Conferința științifică internațională Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale, Ed. Editia 1, R, 28-29 octombrie 2022, Chișinău, Moldova: CEP USM, 2022, R, p. 42. https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/166851

Atitudini/comportamente	Nivel de dezvoltare și manifestare	
	înalt	mediu
Integritate	✓	
Orientare spre respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului	✓	
Orientare spre rezultat și calitate	✓	
Spirit de inițiativă	✓	
Flexibilitate	✓	
Orientare spre dezvoltare profesională continuă	✓	
Rezistență la stres	✓	
De comunicare	✓	
Echilibrat	✓	
Nediscriminare și egalitate de gen	✓	

Iunie 2024

data completării formularului