

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

**Cu titlu de manuscris
CZU: 65.012.4:334.02**

GUSEINOV IGOR

**MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR
UMANE:
ABORDAREA MULTINIVEL**

521.03 ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE

**Rezumatul
tezei de doctor în științe economice**

CHIȘINĂU, 2022

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

Conducătorul științific:

Bilaș Liudmila, doctor în științe economice, conferențiar-universitar.

Comisia de susținere publică a tezei de doctor:

1. **Cotelnic Ala**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Academia de Studii Economice din Moldova, președinte;
2. **Bilaș Liudmila**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova, conducător de doctorat;
3. **Bîrcă Alic**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Academia de Studii Economice din Moldova, membru al comisiei de îndrumare, referent oficial;
4. **Levitskaia Alla**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Universitatea de Stat din Comrat, referent oficial;
5. **Gheorghiță Maria**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea Tehnică din Moldova, referent oficial;
6. **Jalencu Marian**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat din Moldova, referent oficial.

Susținerea va avea loc la 02 septembrie 2022, ora 15.00, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, mun. Chișinău, str. G. Bănulescu – Bodoni, 61, bloc A, etajul III, Sala Senatului, MD-2005.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web a ANACEC (www.cnaa.md).

**Președinte al Comisiei de susținere
publică a tezei de doctorat:
dr. hab., prof. univ.**

Cotelnic Ala

**Conducător științific:
dr., conf. univ.**

Bilaș Liudmila

Autor

Guseinov Igor

© Igor Guseinov, 2022

CUPRINS

BAZELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII.....	5
CONȚINUTUL TEZEI	8
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	23
BIBLIOGRAFIA	26
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	28
ADNOTARE	31

BAZELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei cercetate. Pentru Republica Moldova, care este o țară cu resurse naturale limitate, resursele umane sunt decisive în dezvoltarea socio-economică a țării. Situația demografică catastrofală a statului nostru determină importanța și actualitatea managementului strategic al resurselor umane. Aceasta devine piatra de temelie nu doar la nivelul organizației, ci și al statului în ansamblu. Problema lipsei de atenție necesară și abordare a managementului strategic al resurselor umane este una generală economică și națională.

Procese intensive de globalizare, schimbările rapide în lume, cauzate, inclusiv de pandemie, precum și mobilitatea sporită a resurselor umane ne obligă să răspundem provocărilor legate de îmbunătățirea eficienței managementului strategic al resurselor umane.

Într-un sistem de funcționare atât de complicat și complex, managementul strategic al resurselor umane reprezintă un subsistem modest, vulnerabil la mulți factori externi și, în același timp, cu impact asupra proceselor externe.

Gradul de dezvoltare științifică a problemei. La baza cercetării metodologice au stat lucrările lui F. Taylor, A. Fayol, M. Follett, E. Mayo, D. McGregor, F. Herzberg, P. Drucker, G. Simon, A. Marshall, G. Becker, T. Schultz, A. Maslow, V. Vroom, K. Alderfer, R. Likert etc.

Problemele managementului strategic al resurselor umane sunt examinate nemijlocit în lucrările savanților M. Armstrong, R. Daft, K. Fisher, A. Cole, J. Smith, T. Jackson, D. Norton, R. Caplan, V. Gherciov, A. Kibanov, A. Manolescu etc.

Aspectele metodologice și practice ale managementului strategic al resurselor umane sunt reflectate în lucrările cercetătorilor autohtoni: E. Hrișcev, G. Belostecinic, A. Bîrcă, S. Chircă, A. Cotelnic, L. Bilaș, A. Levitskaia, A. Onofrei, L. Covaș, I. Movilă etc.

Pe lângă lucrările științifice, au fost studiate și analizate documentele strategice la nivelul autorităților naționale, ale UTA Găgăuzia, strategiile de dezvoltare ale organizațiilor, precum și datele statistice oficiale ale Republicii Moldova și ale altor state europene.

Scopul cercetării constă în aprofundarea bazelor teoretice și elaborarea recomandărilor metodologice și practice în domeniul managementului strategic al resurselor umane pentru Republica Moldova în vederea realizării unui efect sinergetic sistemic.

Pentru realizarea scopului propus vor fi soluționate următoarele **sarcini**:

1. Studiarea și revelarea rolului resurselor umane în managementul strategic.
2. Cercetarea abordării științifice și a modelelor de management strategic al resurselor umane.

3. Realizarea analizei influenței factorului demografic asupra pieței muncii a Republicii Moldova la nivel național și regional.

4. Cercetarea particularităților formării capitalului uman.

5. Investigarea corelării strategiilor de dezvoltare ale statului și strategiilor generale ale organizațiilor cu strategiile complementare ale managementului resurselor umane.

6. Elaborarea unui model multinivel optim și a recomandărilor pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane.

Ipoteza științifică a tezei constă în presupunerea posibilității aplicării unei abordări multinivel a managementului strategic al resurselor umane, care poate crește eficiența acestora. Premisele, care stau la baza cercetării, se axează pe presupunerea existenței unei dependențe directe dintre schimbările demografice și abordările aplicate ale managementului strategic al resurselor umane.

Obiectul cercetării îl reprezintă resursele umane la etapa actuală a dezvoltării Republicii Moldova.

Metodologia cercetării. Abordările principale ale managementului strategic al resurselor umane au fost examinate în cadrul cercetării interdisciplinare, utilizând cunoștințele din științele sociale și ale naturii.

Pentru stabilirea corelațiilor dintre caracteristicile cantitative și calitative ale proceselor și fenomenelor cercetate au fost utilizate metode teoretice și empirice. Metodele teoretice includ: studierea literaturii științifice, a cadrului normativ și legislativ al Republicii Moldova, diverselor surse de internet, metoda logico-deductivă, metoda ipotetico-inductivă, analiza, comparația, sinteza.

Metodele empirice includ chestionarea (realizată în 16 organizații, care își desfășoară activitatea pe teritoriul UTA Găgăuzia, la care au participat 138 de respondenți, 31 de manageri), observarea, interviul, metoda Delphi etc.

Noutatea științifică a lucrării constă în argumentarea metodologică și elaborarea recomandărilor științifice și practice în aplicarea abordărilor moderne ale managementului resurselor umane, bazate pe abordarea multinivel.

Principalele **rezultate științifice** constau în următoarele:

1. A fost concretizată noțiunea de ”resurse umane”, precum și rolul lor în activitatea organizației și în dezvoltarea social-economică a statului.

2. A fost argumentată aplicarea abordării multinivel a managementului resurselor umane în condițiile actuale.

3. A fost efectuată analiza complexă a factorilor, care au impact asupra managementului eficient al resurselor umane și capitalului uman.

4. Au fost argumentate corelarea și impactul indicatorilor demografici macroeconomici asupra schimbării abordării managementului resurselor umane.

5. A fost propusă pentru aplicare practică introducerea unor indicatori pentru metodologia analizei și evidenței.

6. A fost argumentată necesitatea sincronizării strategiilor generale de dezvoltare cu strategiile dezvoltării resurselor umane.

7. A fost creat un model integrat al sistemului echilibrat de indicatori pentru organizații.

8. Au fost elaborate recomandări privind aplicarea metodelor și abordărilor managementului strategic al resurselor umane.

Problema științifică soluționată constă în argumentarea aplicării abordării multinivel a managementului strategic al resurselor umane pentru realizarea unui efect sinergetic sistemic.

Semnificația teoretică a tezei constă în posibilitatea utilizării rezultatelor obținute în cadrul cercetării pentru elaborarea de materiale metodologice în domeniul managementului strategic al resurselor umane.

Semnificația practică a cercetării constă în faptul, că analiza cuprinzătoare efectuată și recomandările propuse în domeniul managementului strategic al resurselor umane pot fi utilizate de către managerii organizațiilor; cercetătorii în domeniul managementului, economiei, demografiei, sociologiei etc.; de către conducătorii instituțiilor de stat, responsabili de elaborarea politicilor în domeniile lor respective; investitori etc.

Spre susținere sunt înaintate următoarele **teze**:

✓ în virtutea proceselor demografice, care au loc în Republica Moldova, managementului strategic al resurselor umane nu i se acordă atenția necesară;

✓ interesul tot mai mare al conducătorilor de organizații pentru managementul strategic al resurselor umane este o tendință bine stabilită;

✓ indicatorii macroeconomici, demografici și procesele migraționiste influențează asupra schimbării abordării managementului strategic al resurselor umane;

✓ introducerea unei abordări multinivel a managementului strategic al resurselor umane contribuie la formarea unei organizații de succes;

✓ strategiile de dezvoltare a resurselor umane trebuie să fie sincronizate și integrate în strategiile generale de dezvoltare.

Aprobarea cercetării. Principalele teze ale cercetării au fost publicate în articole științifice, reviste și culegeri, precum și raportate și discutate în cadrul conferințelor naționale și

internaționale. Principalele teze și concepte au fost prezentate la mese rotunde, forumuri, desfășurate în cadrul stagiilor de practică în străinătate. Aprobarea practică a rezultatelor științifice a fost efectuată la întreprinderea SRL „Avdarma-Proect”.

Publicații. Principalele teze ale lucrării sunt publicate în 15 lucrări științifice, dintre care 3 - în surse acreditate din Republica Moldova și 2 - în străinătate.

Volumul și structura tezei. Lucrarea include: rezumat, listă de tabele și figuri, listă de abrevieri, introducere, 3 capitole, concluzii și recomandări, bibliografie, anexe.

Conținutul tezei este expus pe 142 de pagini de text principal, materialul ilustrativ cuprinde 7 tabele, 56 de figuri, 21 de anexe.

Cuvinte cheie: resurse umane, management strategic, abordare multinivel, capital uman, migrație, efect sinergetic sistemic.

CONȚINUTUL TEZEI

În primul capitol „Aspecte teoretice și metodologice ale cercetării resurselor umane: importanța abordării multinivel” este expusă partea teoretică a managementului strategic al resurselor umane: evoluția conceptului de management al resurselor umane; abordări metodologice în cercetarea resurselor umane; rolul resurselor umane în dezvoltarea conceptului managementului strategic al organizației.

Managementul a apărut simultan cu umanitatea și formarea organizațiilor și societăților primitive. Pe măsură ce sistemele organizaționale se dezvoltă și devin mai complexe, managementul resurselor umane devine o parte inseparabilă și integrantă a sistemului de management al organizației.

Dacă la etapa inițială pentru a influența oamenii, era folosită credința la nivel metafizic, atunci în perioada sistemului sclavagist, principalele metode erau frica de pedeapsă, umilire, care îi obliga (pe oameni) să muncească. În epoca burgheză, se observă deja utilizarea unor abordări și metode complet diferite. Au apărut elemente ale unui nou sistem de motivare pentru muncitori.

Unul dintre primii, care a subliniat importanța umanizării procesului de management a fost R. Owen, care a afirmat că „lucrătorii săi – „mașinile vii” – sunt la fel de importanți pentru fabrică ca și „mașinile neînsuflețite” și au, de asemenea, nevoie de îngrijire” [22, p. 42]. El a observat, că pentru a obține profit, proprietarul întreprinderii trebuie să acorde aceeași atenție resursei umane ca și echipamentelor.

Una dintre principalele afirmații ale reprezentanților **direcției clasice** a managementului resurselor umane la începutul secolelor XIX și XX (F. Taylor, A. Fayol etc.) a fost, că salariul este principalul stimulent la efectuarea activității de muncă, și nu munca. S-a urmărit postulatul, că rar există lucrători, care doresc să vină cu inițiativa și, prin urmare, pentru aceștia este necesară monitorizarea și controlul constant și strict din partea conducerii. Cheltuielile, legate de forța de muncă au fost asociate cu costurile și urmau politica de reducere și minimizare a acestora. Pentru personal erau impuse cerințe minime de calificare, ceea ce era posibilă utilizarea forței de muncă ieftine și slab calificate [19, p.30 - 31].

Odată cu apariția **direcției umaniste** (în anii 20-30 ai secolului XX), în managementul resurselor umane se acordă atenție și aspectelor nemateriale ale muncii, interacțiunilor sociale în colectiv (echipă), cauzelor comportamentului conflictual al angajaților și amenajarea locului de muncă.

G.Munsterberg (fondatorul *Școlii Relațiilor Umane*) a fost primul, care a realizat importanța umanizării procesului de management și susținea că managerul este obligat să gestioneze, în primul rând, oamenii, nu mașinile [11, p.28].

Alți reprezentanți ai acestei școli (M. Follet, E. Mayo) au considerat, că dacă managementul crește nivelul de preocupare față de angajați, atunci și nivelul de satisfacție ar trebui să crească, ceea ce va duce inevitabil la o creștere a productivității.

La sfârșitul anilor '50 a avut loc trecerea de la cercetarea relațiilor interpersonale la cercetarea comportamentului personalității umane. Astfel, apar cercetările în cadrul școlii behavioriste (A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg etc.).

La sfârșitul secolului XX, susținătorii **Școlii de Management al Resurselor Umane** (M. Armstrong, J. Pfeffer, etc.) au examinat resursele umane din punct de vedere al valorii economice și raționalității. Costurile legate cu dezvoltarea personalului încep să fie evaluate ca o investiție. Aceste convingeri reprezintă principalele diferențe față de alte direcții și școli științifice [20, p. 17].

Evoluția conceptului de management al resurselor umane reflectă calea de la sistemul sclavagist, bazat pe exploatarea omului de către om, când unii muncitori erau proprietate a proprietarilor de sclavi până la recunoașterea muncitorului ca personalitate în stadiul actual de dezvoltare economică.

Există un număr destul de mare de definiții pentru „resurse umane”. Kibanov A. sugerează următoarele: „Resursele umane sunt un concept, care reflectă principala bogăție a oricărei societăți, a cărei prosperitate este posibilă atunci, când sunt create condiții pentru

reproducerea, dezvoltarea și utilizarea acestei resurse, ținând cont de interesele fiecărei persoane” [16, p. 433].

În opinia noastră, **resursele umane** sunt populația aptă de muncă, care reprezintă un ansamblu de indivizi cu un anumit set de caracteristici individuale - psihologice, socioculturale, fiind purtători ai potențialului uman și capacitatea de valorificare a acestuia.

Definiția propusă de noi ține cont de o caracteristică importantă – capacitatea de valorificare a potențialului uman existent.

Activitățile oamenilor sunt indisolubil legate de organizații. Organizațiile reprezintă sisteme deschise, funcționarea cărora are loc în condiții dificile și complexe. Activitatea organizațiilor în mod constant este influențată de diverși factori interni și externi. Abordarea sistemică este principala abordare metodologică. A. Chandler, G. Simon, P. Drucker, etc. consideră organizația ca un set complex de elemente interdependente și care interacționează, iar persoana – ca unul din elemente.

Abordarea propusă este actuală și în prezent. Sistemul de management strategic al resurselor umane trebuie examinat ca un subsistem deschis și ca o parte integrantă a unui sistem de management foarte complex al unei organizații, precum și o parte componentă și integrantă a sistemului global.

Managementul strategic al resurselor umane este considerat ca un subsistem al managementului organizației, iar organizația este considerată ca un subsistem la nivel micro al unui sistem mai mare la niveluri superioare (niveluri mezo- și macro-). O astfel de configurație și structurare subliniază ierarhizarea sistemului și importanța utilizării abordării multinivel.

Structurarea managementului resurselor umane ar trebui examinată din poziția a trei niveluri: nivel micro-, nivel mezo- și nivel macro-. Fiecare dintre aceste niveluri au poziții condiționate de funcționare:

- Nivel micro - managementul resurselor umane în cadrul organizației;
- Nivel mezo – managementul resurselor umane la nivel local și regional, precum și la nivelul anumitor sectoare ale economiei;
- Nivel macro – managementul resurselor umane la nivel național și internațional.

Structurarea proceselor provine din posterioritatea sa logică de schimbare și adaptare a proceselor de management. Toate procesele de management sunt direct interdependente. Și anume, de la schimbările nesemnificative ale factorilor externi ai macromediului se produc schimbări în cadrul organizației, precum și un anumit impact asupra schimbării stării angajatului individual. În mod similar, se întâmplă și în sens invers: schimbările stării sociale și

comportamentale ale angajatului, a factorilor intra-organizaționali contribuie la schimbarea factorilor externi ai mezo- și macromediului.

În capitolul doi "Provocări ale managementului strategic al resurselor umane la etapa actuală a dezvoltării" a fost efectuată o analiză practică și sistemică a factorilor externi la nivelurile mezo- și macro- ale sistemului de management: a fost analizată starea pieței muncii a Republicii Moldova și UTA Găgăuzia; identificate provocările managementului strategic al resurselor umane în contextul integrării europene; particularitățile formării capitalului uman în condițiile actuale; de asemenea, a fost realizată o chestionare și analiză la nivelul organizațiilor, care își desfășoară activitatea pe teritoriul UTA Găgăuzia.

Evoluția demografică actuală a populației țării reprezintă una dintre cele mai acute probleme la nivel macro-, fiind și motivul, și consecința dezvoltării socio-economice lente a Republicii Moldova.

Pentru funcționarea noului sistem economic de mare importanță este formarea pieței muncii. Aceasta reprezintă un sistem complex, care se află în centrul interacțiunilor mai multor elemente de natură socio-economică și politică și are impact asupra nivelurilor macro-, mezo- și micro- ale managementului.

Procesele demografice au un rol important în formarea ofertei forței de muncă în Republica Moldova, deși nu este posibil de a influența într-un fel sau altul momentan asupra situației create.

În ultimii 10 ani pe piața muncii a Republicii Moldova există o tendință generală negativă a ratei șomajului. În a.2020, indicatorul ratei șomajului a fost înregistrat la nivel de 3,8%, ceea ce este mai scăzut decât în a.2010 (7,4%). Numărul șomerilor, înregistrați oficial la sfârșitul perioadei de raportare a scăzut - de la 40,7 mii persoane în a. 2010 la 25,5 mii persoane în a. 2020 [30].

Reducerea ratei șomajului și creșterea numărului de angajați atestă despre creșterea economică, dar, în același timp și despre o problemă foarte gravă și profundă, cu care se confruntă Republica Moldova. Actualmente pe piața autohtonă a muncii se atenuează concurența muncitorilor, care sunt pregătiți să lupte pentru locurile de muncă vacante. Concurența slabă pe piața muncii duce la scăderea motivației angajaților pentru auto-dezvoltare, la creșterea nivelului profesional, a productivității și a calității muncii, ceea ce, în final, afectează negativ calitatea resurselor umane.

În figura 1 este prezentată evoluția coeficientului concurenței la un loc de muncă vacant, care este determinat prin raportul dintre numărul de șomeri și numărul de locuri de muncă vacante. Analiza arată, că în ultimii 10 ani, gradul de concentrare a solicitanților/pretendenților

scade rapid. Dacă în a.2010 la fiecare loc de muncă vacant au fost 13 candidați, atunci potrivit datelor statistice la situația din 01 decembrie 2021, la fiecare loc de muncă vacant au fost 1,7 pretendenți.

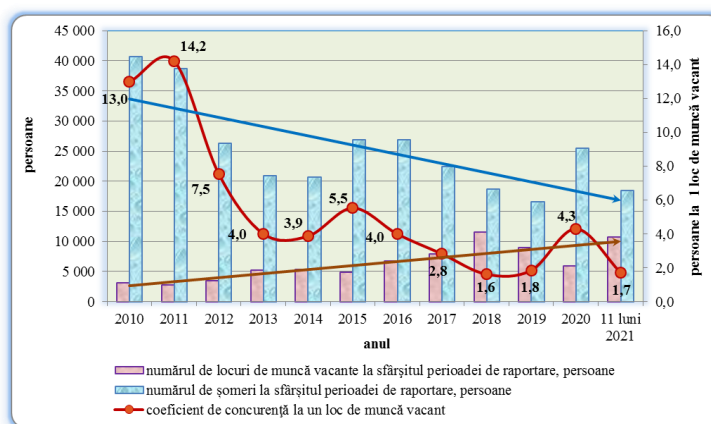


Fig. 1. Dinamica coeficientului concurenței la un loc de muncă vacant în Moldova pentru 2010 – 11 luni din 2021

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de muncă [30]

Dacă concurența slabă în raport cu muncitorul produce un efect pozitiv, atunci în raport cu angajatorul - efect opus.

Situația existentă pe piața muncii îi încurajează pe angajatori să își schimbe abordarea față de planificarea și recrutarea resurselor de muncă, să utilizeze activ factorii de stimulare și să susțină dezvoltarea capitalului uman.

Pentru dezvoltarea capitalului uman sunt necesare surse financiare, care pot fi atât personale, cât și ale terțelor (stat, angajatori etc.).

Potrivit Biroului Național de Statistică, salariile, prestațiile sociale și remitențele din străinătate sunt principalele surse de venit pentru un cetățean mediu al Republicii Moldova.

Cea mai importantă sursă de venit o reprezintă salariile (în a.2019, ponderea acestora era de 50,2%) [34]. Republica Moldova este o țară cu cel mai scăzut nivel de trai printre țările europene. În condiții de insuficiență de resurse financiare, deținătorul capitalului uman nu dispune de surse suficiente nu doar pentru satisfacerea nevoilor fiziologice elementare, dar și pentru restabilirea potențialului de muncă.

Din punctul nostru de vedere, indicatorul salariului mediu nu permite monitorizarea și analiza obiectivă a schimbării nivelului de trai al populației. Pentru a obține un indicator socio-

economic obiectiv, care să reflecte mărimea salariului lunar, pe care îl primește un salariat mediu, este necesar să se calculeze salariul median.

Dacă salariul mediu lunar determină valoarea medie aritmetică a unui salariat din țară, atunci mediana indică mărimea salariului, pe care îl primește o jumătate din întreaga populație activă.

În a.2019, indicatorul estimat al salariului median pe țară a fost de 5.500,0 lei, ceea ce este cu 33,0% mai mic decât nivelul salariului mediu lunar per salariat din țară (7.356,1 lei).

În procesul cercetării factorilor, care influențează formarea capitalului uman, a fost identificată dependența dintre evoluția remitențelor și rata șomajului. Analiza prezentată se bazează pe sumele, primite prin canale oficiale (prin sisteme bancare) [31, 34]. Evoluția corelației dintre rata șomajului și volumul transferurilor bănești din străinătate în favoarea persoanelor fizice în perioada 2005 - 2020 este prezentată în Fig. 2.

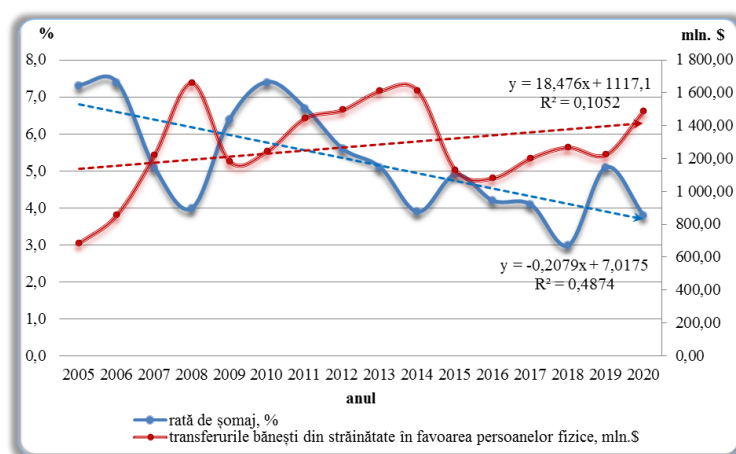


Fig. 2. Dependenta de corelație a ratei șomajului și a volumului transferurilor bănești din străinătate în favoarea persoanelor fizice în perioada 2005-2020

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor Biroului Național de Statistică și Băncii Naționale a Moldovei [34, 31]

Evoluția corelației prezentată reflectă destul de exact dependența și sensibilitatea ratei șomajului față de volumul remitențelor din străinătate.

Analizând sursele de investiție în capitalul uman, remarcăm și latura calitativă a acestuia. De exemplu, investițiile în capitalul uman din partea statului conduc la o nepotrivire între calificările forței de muncă și cerințele pieței muncii, precum și la o creștere a numărului de persoane cu calificări excesive în rândul populației ocupate cu studii superioare.

O trăsătură distinctivă a abordării dezvoltării resurselor umane în Republica Moldova de la angajatorii din țările occidentale dezvoltate este lipsa de interes a angajatorilor autohtoni pentru investiția în capitalul uman și dorința de a angaja un muncitor profesionist competent la etapa de recrutare.

Pentru a obține opinii cu privire la sistemul de management strategic al resurselor umane, s-a realizat un sondaj prin metoda chestionării, observării și interviuării managerilor și angajaților. Obiect al chestionării și analizei au fost 138 de persoane din 16 întreprinderi, care își desfășoară activitatea pe teritoriul UTA Găgăuzia.

Paradoxul în managementul organizațiilor locale constă în faptul, că majoritatea managerilor (75,1% dintre respondenți) consideră important sistemul de management strategic. În același timp, doar 31,3% dintre organizații au elaborat documente de dezvoltare strategică și doar 12,5% dintre respondenți au strategii de management a resurselor umane.

Pentru a obține o eficiență mai mare, strategiile complementare ar trebui să fie integrate în documentele strategice generale ale organizației. Rezultatele chestionării indică, de asemenea, că majoritatea managerilor (68,8% dintre respondenți) consideră, că strategia de management a resurselor umane ar trebui sincronizată cu strategia generală de dezvoltare.

Un procent și mai mare de respondenți (81,3%) sunt siguri, că la elaborarea strategiilor de management a resurselor umane este necesar de a ține cont de factorii macroeconomici și demografici. Înțelegerea a ceea ce se întâmplă la nivelurile mezo- și macro-, permite managerilor să-și ajusteze și să-și coordoneze acțiunile la nivel de organizație.

Cea mai dificilă etapă în formarea resurselor umane este procesul de adaptare. Potrivit rezultatelor chestionării, în 56,3% dintre întreprinderile chestionate sunt angajate persoane, care au fost anterior în străinătate și au stat acolo cel puțin 9 luni. Această categorie de lucrători este cea care trece prin cea mai dificilă perioadă de adaptare și integrare.

Datele statistice existente pentru ultimii 6 ani (2015-2020) cu privire la fluctuația personalului arată, că numărul disponibilizărilor are o tendință clară ascendentă, atât în termeni absoluți, cât și relativi. În a.2019, numărul persoanelor disponibilizate a fost de 214.641 un., adică cu 45.358 mai mult decât în a.2015. În raport cu numărul total al locurilor de muncă, în a.2019 ponderea persoanelor disponibilizate a constituit 26,6% și a crescut cu 3,5 puncte procentuale (23,1%) față de a.2015. În 2020, tendința a luat direcția opusă.

Rezultatele chestionării efectuate în rândul angajaților, care au lucrat cel puțin 9 luni în străinătate și s-au întors acasă arată, că perioada de adaptare pentru această categorie de persoane a constituit peste 9 luni pentru 78,9% dintre respondenți. Se consideră, că trei luni sunt suficiente pentru o adaptare completă și pentru o muncă confortabilă.

La întoarcerea în țară și după angajare, pentru un salariat reemigrant, începe o etapă de adaptare foarte dificilă, din punct de vedere socio-psihologic. Mulți dintre cetățenii reveniți în țară întâmpină dificultăți la reintegrarea în comunitate, apariția disconfortului și a situațiilor conflictuale la locul de muncă, înrăutățirea sănătății, scăderea productivității și a intensității muncii, lipsa condițiilor pentru dezvoltarea la maxim a potențialului uman și utilizarea capitalului uman. Toate aceste manifestări simptomatice ale comportamentului salariatului sunt o consecință a sindromului reemigrării.

Sindromul reemigrării reprezintă starea unei persoane, care apare la locul de muncă ca urmare a activității de muncă, după ce s-a aflat în afara țării sale natale. *Sindromul reemigrării* este un conflict de situație culturală și economică la nivelul conștiinței individuale.

Dacă angajatorul nu reușește să creeze condiții de muncă favorabile și un climat socio-psihologic adecvat, atunci disponibilizările sunt inevitabile, ceea ce va duce la costuri suplimentare.

În capitolul trei "Strategia și metodele de management a resurselor umane pentru realizarea efectului sinergetic sistemic" sunt prezentate recomandări practice pentru îmbunătățirea funcționării și interacțiunii strategiilor la toate nivelurile, luând în considerare factorii externi; a fost elaborat un model și propuse metode de management a resurselor umane.

În contextul dependenței existente de factorii externi, a unei societăți mobile, în schimbare rapidă, a condițiilor și cerințelor pieței, pentru managementul organizațiilor este necesară introducerea de noi abordări ale managementului resurselor umane.

Pentru a obține un efect sinergetic sistemic în managementul resurselor umane, este importantă aplicarea modelului cascadă în planificarea și implementarea documentelor strategice la toate nivelurile.

Strategia națională servește ca punct de pornire pentru elaborarea documentelor la nivel sectorial, regional și local. Asigurarea legăturii dintre direcțiile prioritare și documentele strategice ale nivelurilor inferioare va fi cheia pentru realizarea cu succes a obiectivului principal la macronivel.

Pe lângă sincronizarea politicilor strategice ale tuturor nivelurilor instituțiilor de stat, este importantă respectarea acestor direcții și obiective și la nivel micro-, adică la nivelul organizațiilor. Această circumstanță se va manifesta prin efecte sinergice pozitive și reciproc avantajoase.

În Figura 3 este prezentată legătura dintre sistemele de educație și sănătate la elaborarea documentelor strategice la toate nivelurile.

Considerăm, că pentru implementarea eficientă a Strategiei Naționale de Dezvoltare "Moldova - 2030" este necesară implicarea și crearea unui mediu favorabil pentru organizațiile, care se află la nivelul de bază al forțelor productive ale societății.

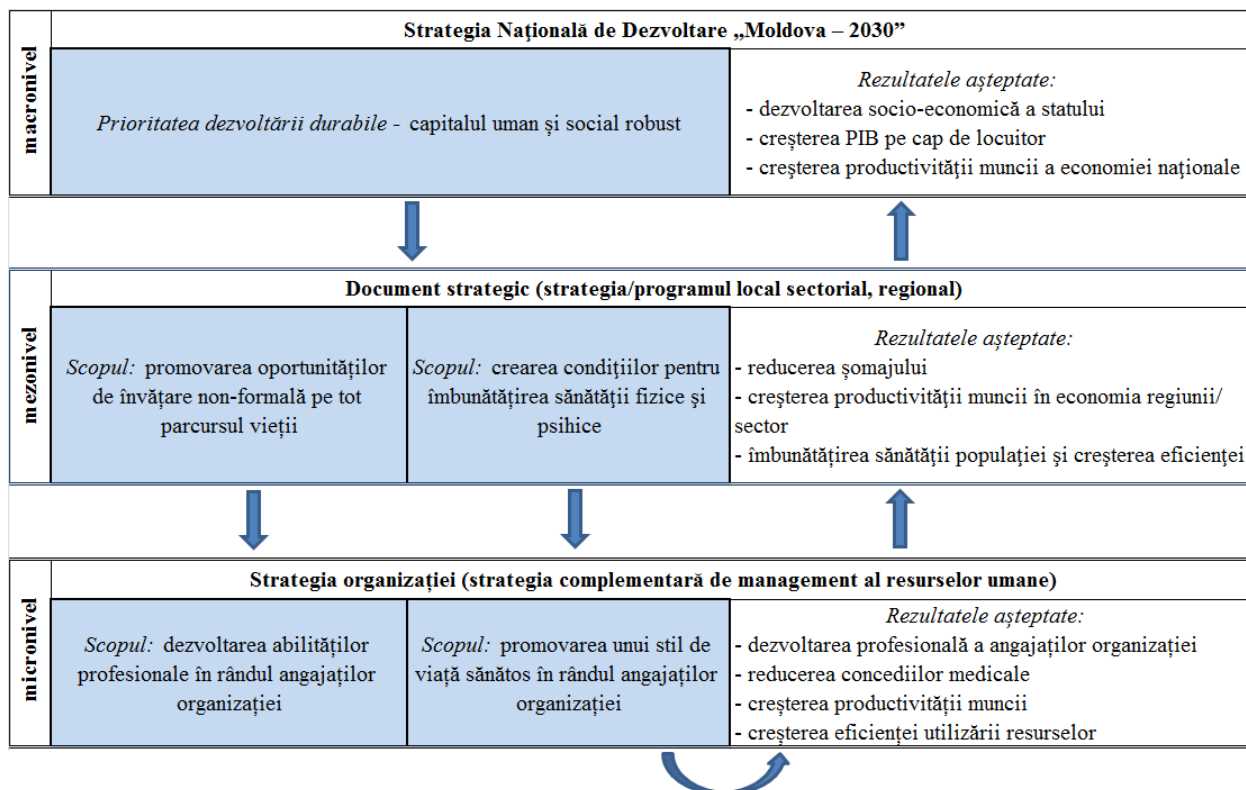


Fig. 3. Consecvența domeniilor prioritare în elaborarea documentelor strategice la toate nivelurile (pe exemplul sistemelor de educație și sănătate)

Sursa: Elaborat de autor

Centrarea pe om – ca model, unde în prim-plan se pune individul, și utilizarea abordărilor sistemice în strategiile naționale pot fi puncte de interacțiune a documentelor strategice la nivel micro.

Schimbările produse la nivel macro- nu pot să nu fie reflectate la nivelul organizației. Condițiile actuale impun necesitatea utilizării unui instrument de management strategic mai complex. Examinând organizația ca un sistem, format din elemente interconectate, de o importanță primordială devine necesitatea unei abordări sistemice a managementului strategic.

Eficacitatea sistemului de management strategic al resurselor umane depinde de funcționarea subsistemelor de formare, utilizare și dezvoltare a resurselor umane, corespunzătoare fiecărui nivel.

Datele statistice și empirice obținute de la cercetarea organizațiilor care își desfășoară activitatea pe teritoriul UTA Găgăuzia indică o atenție insuficientă acordată managementului sinergiilor emergente.

Potrivit rezultatelor chestionării, realizate în cadrul acestei cercetări, 88,2% dintre managerii întreprinderilor chestionate recunosc, că strategia de management a resurselor umane nu este sincronizată cu strategia generală de dezvoltare, sau este complet absentă.

Pentru a asigura sincronizarea strategiilor și a obține un efect sinergic sistemic, este necesar de crea un sistem adecvat de relații între strategiile funcționale și cele generale la toate etapele acestuia.

De asemenea, merită să recunoaștem, că direcțiile strategice sunt declarative și nu sunt prezentate sub forma unui document de lucru. Chiar și acolo, unde există o strategie scrisă, aceasta adesea nu reprezintă un document pentru conducerea întreprinderii.

În opinia noastră, strategia de management a resurselor umane nu trebuie să fie la același nivel cu alte strategii funcționale, ci să aibă un loc aparte în ierarhia strategiilor (Fig. 4).



Fig. 4. Sistem de planificare strategică la micronivel

Sursa: Elaborat de autor

Strategia de management a resurselor umane este considerată ca o strategie interfuncțională, care ar trebui integrată în strategia generală, oferind resurse umane pentru implementarea celorlalte strategii funcționale.

În fiecare strategie funcțională, un element indispensabil este factorul uman. De calitatea formării colectivului de muncă în fiecare dintre zonele funcționale ale organizației va depinde performanța celorlalte strategii funcționale. Este imposibil de a realiza obiectivele, stabilite în strategia de producție, fără a o armoniza cu strategia de management a resurselor umane.

În opinia noastră, managementul strategic de succes al unei organizații este determinat de compararea obiectivelor organizaționale cu factorii și condițiile mediului extern. Resursele umane joacă un rol crucial în funcționarea eficientă a organizației, fiind purtătorii și promotorii unui anumit set de valori, potențial și capital, care se află în contact direct cu mediul extern. În acest sens, se construiește un lanț logic de influență a mediului extern asupra schimbării indicatorilor cantitativi și calitativi ai resurselor umane, inclusiv asupra stării de spirit și comportamentului cultural și psihologic și, în consecință, asupra stării mediului intern al organizației.

Tendențele înregistrate la nivelurile mezo- și macro-, condiționate de factorii externi se reflectă în abordările managementului strategic a resurselor umane.

Slaba înțelegere și informare despre direcțiile prioritare ale dezvoltării statului (31,3% dintre managerii chestionați au răspuns fără echivoc „Nu” și 37,5% - „mai curând nu decât da”), precum și regiunii (18,8% dintre managerii chestionați au răspuns fără echivoc „Nu” și 50,0% - „mai curând nu decât da”) determină, într-o oarecare măsură, lipsa de proximitate și izolarea în procesul de planificare strategică a activității organizațiilor. Lipsa corelației dintre direcțiile strategice la toate nivelurile nu poate avea un impact pozitiv asupra dezvoltării socio-economice a organizației și a forțelor productive ale societății.

Crearea unui mecanism bine organizat de sistematizare a nivelurilor extern și intern în managementul strategic al resurselor umane va fi capabil să asigure realizarea obiectivelor stabilite la toate nivelurile.

În baza rezultatelor cercetării a fost elaborat un model integrat al unui sistem echilibrat de indicatori, bazat pe îmbunătățirea managementului resurselor umane (Fig. 5). Ideea centrală a modelului propus este elaborarea unui sistem echilibrat intern de indicatori, ținând cont de factorii externi, asigurând conformitatea strategică, atât cu obiectivele interne ale organizației, cât și cu direcțiile și condițiile strategice externe.

Parcursul etapelor se realizează treptat și progresiv, construind o relație logică, care permite de a vizualiza și construi logic trasee/căi pentru atingerea obiectivelor.

Considerăm, că sistemul echilibrat de indicatori permite de a construi un lanț logic în realizarea obiectivului general al organizației. La baza modelului se află obiectivele și activitățile, care vor influența asupra managementului strategic al resurselor umane.

Dificultatea stabilirii obiectivelor și activităților în perspectivă, orientate spre dezvoltarea capitalului uman, constă în complexitatea și versatilitatea acestuia.

La această etapă, este important de a asigura conformitatea strategică cu obiectivele tuturor departamentelor organizației, precum și de a ține cont de factorii externi, care au impact direct asupra organizației din exterior.

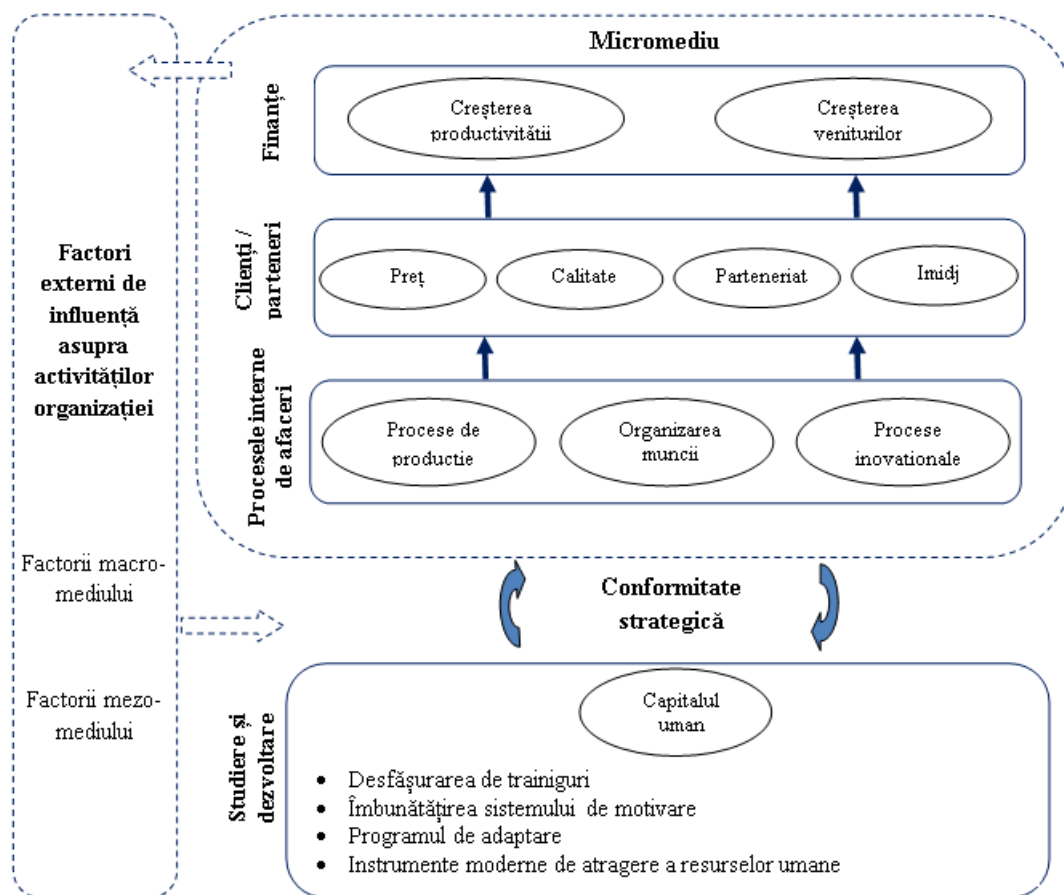


Fig. 5. Un model integrat al unui sistem echilibrat de indicatori bazat pe îmbunătățirea managementului resurselor umane

Sursa: Elaborat de autor

Eficiența schimbărilor în perspectiva dezvoltării capitalului uman va avea un impact corespunzător asupra proceselor interne ale organizației. Ca bază sunt propuse trei direcții: procesul de producție, organizarea muncii și procesele de inovare, care sunt în prezent cele mai importante pentru organizațiile, care își desfășoară activitatea pe teritoriul UTA Găgăuzia.

La rândul lor, schimbările pozitive în procesele interne ale întreprinderii se vor reflecta în prețuri, calitate, furnizori și imaginea acesteia.

Schimbările pozitive treptate ale celor trei direcții vor avea un impact corespunzător asupra performanței financiare. În opinia noastră, creșterea productivității muncii și creșterea veniturilor sunt indicatori financiari importanți și de bază pentru organizațiile cercetate.

Activitatea de succes a organizațiilor va avea impactul pozitiv corespunzător și asupra schimbării stării factorilor externi. Corelația și interdependența factorilor mediului extern și intern vor influența dezvoltarea socio-economică a societății.

Elaborarea unui model integrat permite de a asigura integritatea sistemului de management al resurselor umane la toate nivelurile și de a construi lanțul de acțiuni necesar, realizând un efect sinergetic sistemic. Acest model demonstrează lanțuri logice de relații cauzale între diferiți factori și niveluri.

În condițiile deficitului de resurse umane la nivel macro-, asigurarea cantității și calității necesare a resurselor umane pentru realizarea obiectivelor organizației prezintă dificultăți pentru manageri. În acest sens, se impune abordarea cu o responsabilitate deosebită a ajustării și sincronizării obiectivelor strategice, ținând cont de condițiile mediului extern și abordările față de managementul resurselor umane, asigurând conformitatea strategică.

Pentru asigurarea conformității strategice extrem de important este de a ține cont de factorii externi. Fiecare departament al organizației, care dispune de conformitate strategică, dar care nu ține cont de aspectele actuale ale stării resurselor umane, întâmpină mari dificultăți în realizarea obiectivelor.

Pentru elaborarea practică a unui sistem echilibrat de indicatori și a unei hărți strategice a obiectivelor, bazate pe dezvoltarea resurselor umane, s-a ales compania SRL "Avdarma – Proiect". Aceasta este o întreprindere mijlocie, cu 124 de angajați, care activează în mediul rural din UTA Găgăuzia. Principalele genuri de activitate ale întreprinderii sunt producția de făină și semifabricate din carne; producția de pâine și produse de panificație; servicii de catering; vânzări cu amănuntul etc.

Având în vedere influența puternică a factorilor externi, recomandările noastre vizează dezvoltarea resurselor umane, care să asigure o creștere internă intensivă. Acest model examinează resursele umane ca fiind active nemateriale, care generează venituri pentru întreprindere și, ca urmare, o creștere a profitului net.

Creșterea internă intensivă este asigurată din contul resurselor umane existente. Sarcina principală a managerilor este de a dezvolta și valorifica potențialul uman existent. Prin crearea condițiilor necesare pentru îmbunătățirea managementului strategic al resurselor umane, crește eficiența proceselor interne ale întreprinderii și contribuie, de asemenea, la extinderea piețelor de

desfacere, atât interne, cât și externe, ceea ce, în cele din urmă, vor avea un impact pozitiv asupra rezultatelor financiare ale activității.

În urma cercetărilor am elaborat harta strategică multinivel a obiectivelor. În baza acesteia am elaborat un sistem echilibrat de indicatori (Tabelul 1).

Abordările și metodele clasice de management al resurselor umane au anumite dificultăți în aplicarea lor în condițiile: 1) deficitului de forță de muncă, 2) migrației ridicate și 3) schimbării generațiilor pe piața muncii.

**Tabelul 1. Sistemul echilibrat de indicatori
pentru SRL «Avdarma – Proect»**

	Scopuri	Indicatori	Indicatori de performanță	Activități de implementare
Finanțe	✓ Creșterea profitul net ✓ Creșterea veniturilor din vânzări ✓ Creșterea salariilor ✓ Creșterea productivității	• Rata de creștere a profitului net • Rata de creștere a veniturilor din vânzări • Rata de creștere a salariilor • Volumul de producție per 1 angajat	+5,0% +4,2% +7,0% +12,0%	✓ Asigurarea creșterii interne intensive
Clienți / furnizori	✓ Extinderea pieței de vânzări ✓ Îmbunătățirea satisfacției clienților ✓ Creșterea calității produselor și serviciilor ✓ Stabilirea relații cu furnizori de încredere	• Atragerea clienților noi • Păstrarea clienților fideli • Furnizori de încredere	+10,0% - Program IT	✓ Promovarea pe rețelele de socializare ✓ Software de management al furnizorilor
Procese de afaceri	✓ Îmbunătățirea eficienței utilizării resurselor ✓ Reducerea costurilor	• Ritmul ciclului de producție • Rata de creștere a costurilor	-7,0% -5,0%	✓ Îmbunătățirea ciclului de producție ✓ Implementarea proceselor tehnologice de economisire a resurselor
Studierea și dezvoltarea	✓ Dezvoltarea competențelor profesionale ✓ Perfecționarea sistemului de atragere a resurselor umane ✓ Promovarea unui stil de viață sănătos în rândul angajaților ✓ Perfecționarea sistemului de motivare	• Ponderea angajaților instruiți • Rata de fluctuație de personal • Venitul mediu per 1 angajat • Intensitatea medie a muncii a unei unități de producție	85,0% -20,0% +12,0% -15,0%	✓ Training pentru dezvoltarea competențelor relevante ✓ Program de adaptare ✓ Outsourcing ✓ Gamificare procesului de lucru

Sursa: Elaborat de autor

În opinia noastră, blocurile propuse formate în baza rezultatelor cercetării, vor fi decisive în formarea unui model de management strategic al resurselor umane care să fie relevant pentru statul nostru.

La baza hărții strategice a obiectivelor se află optimizarea managementului resurselor umane, care este determinată de patru obiective: dezvoltarea competențelor profesionale, îmbunătățirea sistemului de atragere a resurselor umane, promovarea unui stil de viață sănătos în rândul angajaților și îmbunătățirea sistemului de motivare.

Pentru soluționarea problemei, legate de lipsa resurselor umane, necesare pentru realizarea obiectivelor, este nevoie de aplicarea unor noi abordări și metode. În activitatea de management a unei organizații moderne, inclusiv în instituțiile din sectorul public, se propune utilizarea unor instrumente inovatoare, precum outsourcing, munca la distanță și gamificarea proceselor de producție.

În concluzie, în baza rezultatelor cercetării (date statistice, chestionări, interviuri, observații, lucrări analitice cu date și materiale factologice), precum și a modelul și metodelor, se propune un model de elaborare a strategiei de management al resurselor umane pentru SRL "Avdarma-Proect" (Fig. 6).

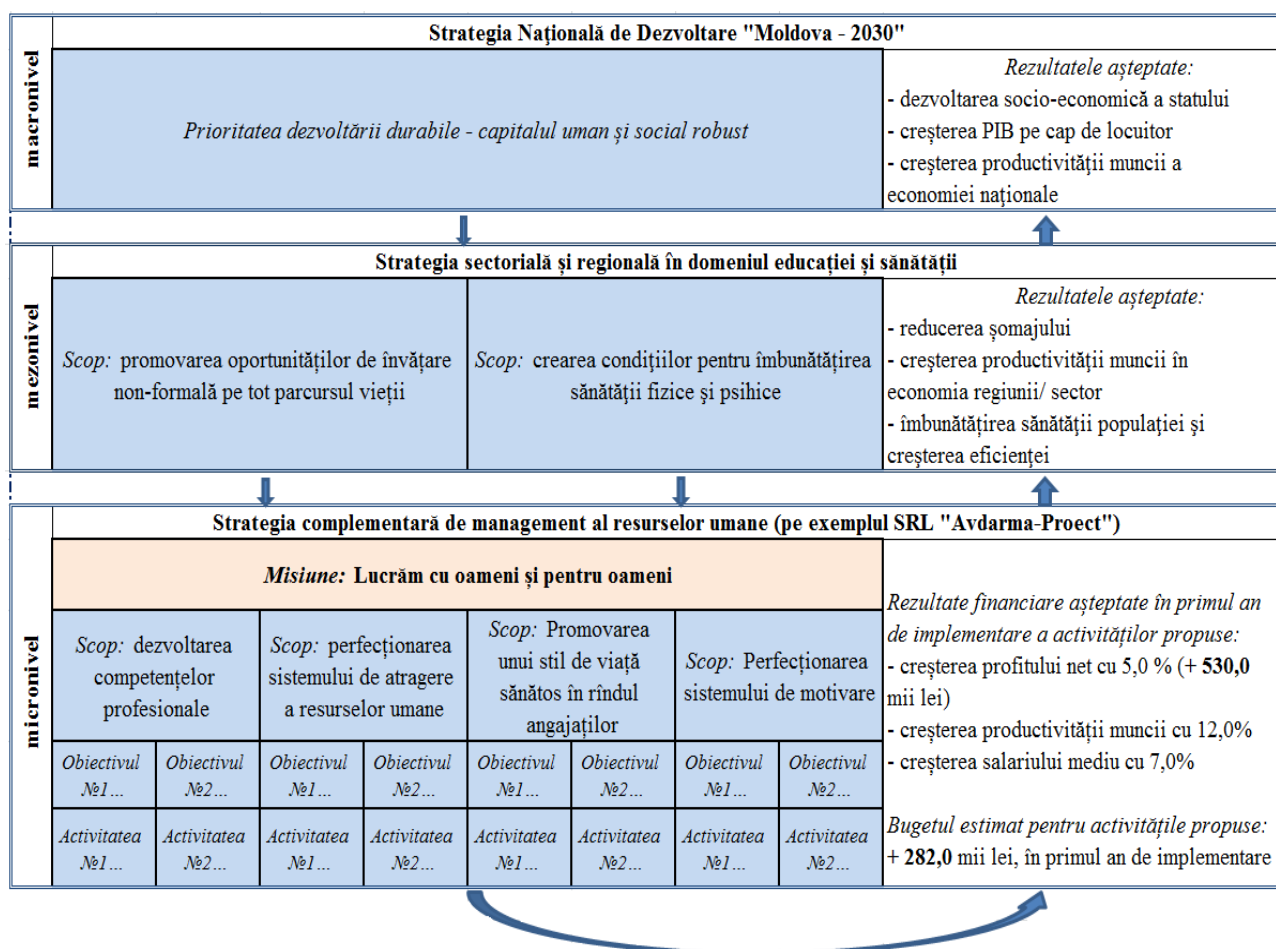


Fig. 6. Model a elaborării unei strategii de management a resurselor umane la SRL "Avdarma-Proect"

Sursa: Elaborat de autor

În viitorul apropiat, din cauza situației demografice nefavorabile din țară, managerii vor fi nevoiți să își îndrepte atenția către managementul strategic al resurselor umane ca model de bază de creștere intensivă a organizației.

În baza rezultatelor cercetării, considerăm, că există un potențial mare de resurse umane pentru valorificarea acestuia și realizarea unui efect sinergetic sistemic la toate nivelurile sistemului economic.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Studierea unui volum mare de literatură științifică în domeniul managementului strategic al resurselor umane, precum și cercetarea managementului strategic al resurselor umane în Republica Moldova, UTA Găgăuzia și organizațiile, care își desfășoară activitatea pe teritoriul UTA Găgăuzia, utilizând abordarea multinivel, a permis formularea principalelor concluzii și recomandări, care pot fi utile atât din punct de vedere științific, cât și din punct de vedere practic.

Concluzii principale:

1. Rolul omului în dezvoltarea organizațiilor și a statului este semnificativ și subestimat. Din cauza situației demografice nefavorabile din țară, managerii sunt nevoiți să-și îndrepte atenția către managementul strategic al resurselor umane ca model de bază de creștere intensivă a organizației. În procesul cercetării a fost concretizată noțiunea de „resurse umane” (subcapitolul 1.1).

2. În contextul globalizării, mobilității ridicate a oamenilor și tehnologiilor, schimbărilor rapide, organizația trebuie privită ca un sistem deschis, care este puternic influențat de componentele externe ale unui sistem mai amplu și mai complex. Managementul strategic al resurselor umane trebuie examinat ca un sistem complex și agregat, în care multe elemente interacționează între subsisteme la diferite niveluri. Potrivit abordării propuse, managementul strategic al resurselor umane este examinat ca un subsistem al managementului strategic al organizației (unde organizația, la rândul ei, este considerată ca sistem), iar înseși organizația este examinată ca un subsistem al unui sistem mai mare la nivel mezo- și macro-. Utilizarea abordării sistematice multinivel față de managementul strategic al resurselor umane permite obținerea rezultatelor maxime și a unui efect sinergic în realizarea obiectivelor (subcapitolele 1.2 și 1.3).

3. Cercetarea efectuată indică faptul, că factorii demografici, piața muncii din țară și regiune, migrația internă și externă afectează abordarea aplicată a managementului strategic al resurselor umane pentru organizații. De asemenea, organizația influențează asupra schimbării factorilor mediului extern.

4. Concurența slabă pe piața muncii duce la scăderea motivației angajaților pentru autodezvoltare, la creșterea nivelului profesional, productivității și calității muncii, ceea ce influențează, în final, negativ asupra calității resurselor umane (subcapitolul 2.1).

5. Capitalul uman este un motor important în dezvoltarea socio-economică a Republicii Moldova. În procesul cercetării factorilor, care influențează formarea capitalului uman, de asemenea a fost evidențiată și o dependență între evoluția remitențelor din străinătate în favoarea persoanelor fizice și rata șomajului (subcapitolul 2.2).

6. Prin compararea rezultatelor chestionării, a opiniilor experților, s-a realizat o analiză a stării managementului strategic al resurselor umane la nivelul organizațiilor, care își desfășoară activitatea pe teritoriul UTA Găgăuzia.

7. În lucrare sunt descrise starea reemigrantului, adică a angajatului, care a lucrat cel puțin 9 luni în străinătate și s-a întors în țara natală. Se dă definiția fenomenului „sindromul reemigrării”, care reprezintă starea unei persoane, apărută în rezultatul desfășurării activității de muncă după ce s-a aflat în afara țării (subcapitolul 2.3).

8. Elaborarea strategiilor funcționale independente unele de altele, lipsa unor sisteme eficiente de stabilire a obiectivelor și armonizarea dintre strategiile generale de dezvoltare ale organizațiilor cu strategiile complementare sunt, de asemenea, probleme în activitățile organizațiilor autohtone (subcapitolul 2.3).

Având în vedere abordarea multinivel a managementului strategic al resurselor umane, **principalele recomandări** sunt propuse, de asemenea, pentru nivelurile corespunzătoare.

Principalele recomandări pentru implementarea la macronivel:

1. La nivel macro este necesar elaborarea unei prognoze de dezvoltare a resurselor de muncă pe termen scurt și mediu, fără de care este imposibil să se elaboreze documente strategice la toate nivelurile.

2. În procesul analizei principalelor indicatori, care reflectă starea pieței muncii, s-a propus introducerea indicatorului „salariul median” (subcapitolul 2.2).

Principalele recomandări pentru implementare la mezonivel:

3. Elaborarea unui program și sistem de stimulente preferențiale pentru organizații în vederea creșterii atractivității investițiilor în angajați pentru dezvoltarea capitalului uman.

4. Asigurarea accesului liber la politicile strategice regionale, datele statistice regionale și documentația analitică și rapoartele aferente.

Principalele recomandări pentru implementare la micronivel:

5. Conducerea organizațiilor trebuie să îmbunătățească mecanismele de recrutare și angajare în câmpul muncii. O caracteristică distinctivă a abordării față de recrutarea și

dezvoltarea resurselor umane, utilizată de angajatorii din țările occidentale dezvoltate este, că angajatorii locali nu sunt interesați să investească în dezvoltarea angajaților, ci preferă să obțină un angajat profesionist competent în etapa de recrutare.

6. Managerii organizațiilor trebuie să suporte adaptarea angajaților, care își încep cariera, își schimbă locul de muncă și a celor care au lucrat în străinătate – așa-numiții reemigrați.

7. Crearea unui mecanism bine organizat de planificarea strategică interfuncțională și de sistematizare a nivelurilor extern și intern în managementul strategic al resurselor umane va fi capabil să asigure realizarea obiectivelor stabilite la toate nivelurile.

8. Un aspect proeminent al modelului integrat propus de management strategic al resurselor umane într-o organizație, la baza căruia se află sistemul echilibrat de indicatori, este corespunderea factorilor externi și interni, orientați spre obținerea unui efect sinergic sistemic.

9. La baza hărții strategice a obiectivelor se află optimizarea managementului resurselor umane, care este determinată de patru obiective: dezvoltarea competențelor profesionale, îmbunătățirea sistemului de atragere a resurselor umane, promovarea unui stil de viață sănătos în rândul angajaților și îmbunătățirea sistemului de motivare.

10. Au fost elaborate recomandări pentru aplicarea metodelor (instruire pentru dezvoltarea competențelor corespunzătoare, Programul de Adaptare, outsourcing, gamificarea procesului de muncă etc.) și abordărilor de management al resurselor umane pentru realizarea unui efect sinergic sistemic.

BIBLIOGRAFIA

1. АРМСТРОНГ М. *Стратегия управления человеческими ресурсами*, – М: Инфра-М, 2002, ISBN 5-16-001192-7 (рус.), ISBN 0-7494-3331 (англ.).
2. АРМСТРОНГ М. *Практика управления человеческими ресурсами*, – СПб: Питер, 2009, ISBN 978-5-91180771-9 (рус.), ISBN 0-7494-4631-5 (англ.).
3. АРУТЮНОВА Л. М., ПИРОГОВА Е. В. *Теория организации*. – Ульяновск: УлГТУ, 2007, ISBN 978-5-9795.
4. БЕРТАЛАНФИ Л. фон. *Общая теория систем*. – М.: Прогресс, 520 с., 1969.
5. ВЕСНИН В. Р. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Проспект, 2014, ISBN 978-5-392-11505-1.
6. ГОРЕЛОВ Н.А., КРУГЛОВ Д.В., МЕЛЬНИКОВ О.Н. *Управление человеческими ресурсами: современный подход*. – М.: Юрайт, 2016, ISBN 978-5-534-00650-6.
7. ГРЭХЕМ Х. Т., БЕННЕТТ Р. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Юнити, 2003, ISBN 5-238-00518-0.
8. ГЭЛБРЕЙТ Дж. К. *Новое индустриальное общество (Антология экономической мысли)*. – М.: издательство Эксмо, 2008, ISBN 978-5-699-23657-2.
9. ДЖЕФФРИ М. *Зона победы. Управление в эпоху цифровой трансформации*. «Манн, Иванов и Фербер» (МИФ Бизнес), 2015, ISBN 978-5-00146-746-5.
10. ДРУКЕР П. Ф. *Практика менеджмента*. – М: Вильямс, 2015, ISBN 978-5-00057-373-0.
11. ЖУРАВЛЕВ П. В. *Менеджмент персонала*. – М.: Экзамен, 2004, ISBN 5-94692-501-6.
12. ЗАЙЦЕВА Т.В. «Система управления человеческими ресурсами». – М., 2012, ISBN 978-5-211-06303-7.
13. КАПЛАН РОБЕРТ С., НОРТОН ДЕЙВИД П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. – М.: Олимп-Бизнес, 2006, ISBN 5-901028-55-4 978-5-9693-0139-9.
14. КАПЛАН РОБЕРТ С., НОРТОН ДЕЙВИД П. *Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты*. – М.: Олимп-Бизнес, 2005, ISBN 5-901028-96-1 (рус.), ISBN 1-59139-134-2 (англ.).
15. КИБАНОВ А. Я. *Управление персоналом*. – М: Кнорус, 2016, ISBN 978-5-406-05384-3.
16. КИБАНОВ А. Я. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь*. – М.: Инфра-М, 1998, ISBN 5-86225-904-X.
17. КЭМПБЕЛЛ Э., САММЕРС ЛАЧС К. *Стратегический синергизм*. – СПб.: Питер, 2004, ISBN 5-94723-127-1, 1-86152-222-3.
18. КЯЗИМОВ К. Г. *Рынок труда и содействие занятости населения: учебное пособие*. – М: ИД «АТиСО», 2013, ISBN 978-5-93441-387-4.
19. ЛАПШОВА О. А. *Управление человеческими ресурсами*. – М: Юрайт, 2017, ISBN: 978-5-9916-8761-4.
20. ЛЕНСКАЯ И. Ю., ШИНДРЯЕВА И. В., ШИРЯЕВА В. А. *Управление персоналом организации*. – М: Мир науки, 2017, ISBN 978-5-9908913-6-4.
21. ЛИХАЦКИЙ В.И. *Управление человеческими ресурсами*. Гатчина, 2014, ISBN 978-5-94895-081-5.
22. МАКСИМЦЕВ И. А., ГОРЕЛОВ Н. А. *Управление человеческими ресурсами*. – Москва, Юрайт, 2019, ISBN 5-534-99951-8.
23. МЕСАРОВИЧ М., МАКО Д., ТАКАХАРА И. *Теория иерархических многоуровневых систем*. Перевод с английского, – М.: Мир, 1973.

24. МИНЦБЕРГ Г. *Менеджмент: природа и структура организации*. Эксмо, 2018, ISBN 978-5-699-77333-6.
25. НИВЕН ПОЛ Р. *Сбалансированная система показателей: шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов*. – Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2004, ISBN 0-471-07872-7, 966-8644-03-4.
26. ОУЭН РОБЕРТ. *Избранные сочинения*. Том I. Перев. с англ. Издательство Академии Наук, 1950. Т – 06458, №2281.
27. СОКОЛОВА М. И., ДЕМЕНТЬЕВА А. Г. *Управление человеческими ресурсами*. – М.: Проспект, 2006, ISBN 5-98032-755-X.
28. ХЕРЦБЕРГ Ф., МОСНЕР Б., БЛОХ СНИДЕРМАН Б. *Мотивация к труду*. перевод с английского, -М: Вершина, 2007, ISBN 5-9626-0259-5.
29. ХОЛЛ РИЧАРД Х. *Организации. Структуры, процессы, результаты*. – Питер: 2001, ISBN 5-272-00234-2.
- Sursa - internet:
30. www.anofm.md
31. www.bnm.md
32. <https://data.worldbank.org/>
33. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:27501:ed-1:v1:en>
34. <https://statistica.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=407&nod=1&>
35. <https://www.worldbank.org/>

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

1. Articole în reviste științifice

1.1. În reviste din alte baze de date acceptate de către ANACEC

1. GUSEINOV Igor. «*Conceptual and practical aspects of human capital formation in the new reality*», Working Papers Series, Selected Articles from The International scientific conference “Development through research and innovation - 2020”, Center for Studies in European Integration, Special Issue 16, December 2020, p. 69-77, 0,51 c.a., ISSN 2537-6187, Directory of Open Acces Journals (DOAJ) <https://doaj.org/>, Central and Eastern European Online Library (CEEOL) <https://ceeol.com/>, Research Papers in Economics (REPEC) <https://ideas.repec.org/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/>, Disponibil: https://csei.ase.md/wp/issue_16.php.
2. GUSEINOV Igor. «*Многоуровневая система в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов*». In: Сборник научных статей учёных и аспирантов “Экономический вестник университета”, Pereiaslav, Ucraina, №52/2022, p. 29-34, 0,45 c.a. ISSN 2306-546X, ISSN 2414-3774, Directory of Open Acces Journals (DOAJ) <https://doaj.org/>, Central and Eastern European Online Library (CEEOL) <https://ceeol.com/>, Ulrich’s Periodicals Directory, Disponibil: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/842>.

1.2. în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (cu indicarea categoriei)

1. GUSEINOV Igor. «*Глобализация и стратегический менеджмент человеческих ресурсов в организациях Республики Молдова*». În: Revista științifico-didactică «Economica», №4 (118) 2021, p.55-64, 0,76 c.a., ISSN 1810-9136, categoria B, DOAJ: <https://doaj.org/>, <https://journals.indexcopernicus.com/> Electronic Journals Library <http://rzblx1.uni-regensburg.de/>, Open Academic Journals Index (OAJI) <http://oaji.net/>, General Impact Factor <http://generalif.com/>, Global Impact Factor <http://globalimpactfactor.com/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/>, Disponibil: https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2021_4_r2.pdf, <https://irek.ase.md/xmlui/handle/123456789/1851>
2. GUSEINOV Igor. «*Механизмы привлечения человеческих ресурсов в организациях Республики Молдова*» («*Mechanisms for attracting human resources in organizations of the Republic of Moldova*»), CZU: 331.5:331.101.262(478), Revista științifico-practică «*Relații Internaționale Plus*», №2 (20) 2021, p.85-89, p.206-210, 0,54 c.a., ISSN 1857-4440, E-ISSN 2587-3393, categoria B, Directory of Open Access Journals (DOAJ) <https://doaj.org/>, Directory of Research Journals Indexing (DRJI) <http://www.olddrji.lbp.world/>, CiteFactor <https://www.citefactor.org/>, WorldCat <https://www.worldcat.org/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/>, Disponibil: <http://aap.gov.md/files/publicatii/ri+/arhiva/20.pdf>
3. GUSEINOV Igor. «*Стратегия управления человеческими ресурсами в контексте общей стратегии организации*», CZU: 005.95/.96:334.7, Revista științifico-practică «*Vector European*», №2/2020, p.136-139, 0,31 c.a., ISSN 2345-1106, E-ISSN 2587-358X, categoria C, Directory of open access scholarly resources <http://road.issn.org/en>, eLIBRARY.RU (RINTs) <http://elibrary.ru/>, Instrumentul Bibliometric Național (IBN) <https://ibn.idsi.md/>. Disponibil: https://usem.md/uploads/files/Activitate_%C8%98tiin%C8%9Bific%C4%83_USEM/Vector/Vector_European_2020_2.pdf

2. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

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

1. CHIURCCIU Vitalie, GUSEINOV Igor. «Инвестиционный процесс на предприятиях Гагаузии: Результаты исследования». VII Национальная научно–практическая конференция «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации», mun. Comrat, decembrie 2021, p. 95-101, 0,44 c.a., ISBN 978-9975-83-168-0. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/sbornik-statej-vii-nacionalnoj-nauchno-prakticheskoy-konferencii-problemy-i-vyzovy-ehkonomiki-regiona-v-usloviyah-globalizacii-2021g.pdf>
2. GUSEINOV Igor. «Формирование человеческого капитала в Республике Молдова: роль заработной платы». Conferința științifico-practică internațională «Știință, educație, cultură», mun. Comrat, februarie 2021, p. 89-93, 0,26 c.a., ISBN 978-9975-3496-1-1. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferenciya-nauka-obrazovanie-kultura-posvyashchennaya-30-oy-godovshchine-kgu-tom--1.pdf> https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/122084
3. GUSEINOV Igor. «Влияние денежных переводов из-за границы на уровень безработицы и формирование человеческого капитала в Республике Молдова» («Impact of remittances from abroad on the unemployment rate and the formation of human capital in the Republic of Moldova»). VI International Scientific and Practical Conference «Challenges in science of nowadays», Washington, USA, November 2020, p. 178-185, 0,29 c.a., ISBN 979-1-293-10109-3. Disponibil: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/issue/view/26-28.11.2020/396>, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/121310
4. GUSEINOV Igor. «Реадаптация человеческих ресурсов Молдовы в условиях глобализации». Conferința științifico-practică internațională «Știință, educație, cultură», mun. Comrat, februarie 2020, p.117-121, 0,29 c.a., ISBN 978-9975-83-090-4. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/sbornik-statej-29-2020-1.pdf>, https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/108561
5. GUSEINOV Igor. «Формирование человеческих ресурсов: вызовы для АТО Гагаузия». V Национальная научно–практическая конференция «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации», mun. Comrat, decembrie 2019, p.139-145, 0,32 c.a., ISBN 978-9975-3312-6-5. Disponibil: https://ibn.idsi.md/ro/collection_view/581, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/106696
6. GUSEINOV Igor. «Человеческий капитал: вызовы для Молдовы», Conferința științifică Națională cu participare internațională "Integrare prin cercetare și inovare", Universitatea de Stat din Moldova, m. Chișinău, noiembrie 2019, p. 403-407, 0,20 c.a., ISBN 978-9975-149-46-4. Disponibil: https://usm.md/wp-content/uploads/Rezumate-St_JuridiceEconomice.pdf, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/88727
7. GUSEINOV Igor. «Formation of human resources of the Republic of Moldova in the context of European integration / Формирование человеческих ресурсов в контексте европейской интеграции» – Conferința Științifică Internațională "Competitivitate și inovare în economia cunoașterii" (ediția a XXI-a), Chișinău, septembrie 2019, p. 396 - 404, 0,63 c.a., ISBN 978-9975-75-968-7. Disponibil: https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/239/Guseinov-I_conf_09.19_teze.pdf?sequence=1&isAllowed=y, https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/93237
8. GUSEINOV Igor. «Challenges of strategic management of human resources in the context of European integration» – Simpozion Științific al Tinerilor Cercetători (ediția a XVII-a), Chișinău, aprilie 2019, p. 85-93, 0,61 c.a., ISBN 978-9975-75-962-5. Disponibil:

https://old.ase.md/files/publicatii/electronice/simp_04.19_articole.pdf,
https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/89156

9. GUSEINOV Igor. «*Основные аспекты стратегического менеджмента человеческих ресурсов*». IV Национальная научно–практическая конференция «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации», mun. Comrat, decembrie 2018, p.141-145, 0,33 c.a., ISBN 978-9975-83-082-9. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/sbornik-19-12-2018.pdf>
10. GUSEINOV Igor. «*Strategic management of human resources in the Republic of Moldova*». Simpozion Științific al Tinerilor Cercetători (ediția a XVI-a). Chișinău, aprilie 2018, p.127-132, 0,48 c.a., e-ISBN 978-9975-75-926-7. Disponibil: https://old.ase.md/files/publicatii/electronice/simp_04.18_articole.pdf,
https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/89863

ADNOTARE

la teza pentru obținerea titlului științific de doctor în științe economice
”Managementul strategic al resurselor umane: abordarea multinivel”

Guseinov Igor

specialitatea științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate
Chișinău, 2022

Volumul și structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 236 de titluri, 21 anexe, 142 de pagini text de bază (până la Bibliografie), 56 de figuri și 7 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 15 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: resurse umane, management strategic, abordarea multinivel, capital uman, migrație, efect sistemic și sinergic.

Domeniu de studiu: Economie și managementul în domeniu de activitate

Obiectul cercetării: resursele umane la etapa actuală de dezvoltare a Republicii Moldova.

Scopul cercetării: este aprofundarea bazelor teoretice și elaborarea recomandărilor metodologice și practice în domeniul managementului strategic al resurselor umane pentru Republica Moldova, pentru atingerea efectului sistemic - sinergic, atât la nivelul organizației, cât și la nivelul de stat.

Obiectivele cercetării: a studia și identifica rolul resurselor umane în managementul strategic; a cerceta sistemele și abordările moderne ale managementului strategic al resurselor umane; a analiza situația demografică și piața muncii la nivel de stat al Republicii Moldova și la nivel regional al UTA Găgăuzia; a analiza abordările existente în managementul resurselor umane în Republica Moldova; a cerceta corelarea strategiilor de dezvoltare a statului și a strategiilor generale ale organizațiilor cu strategiile complementare de management al resurselor umane; a elabora recomandările cu privire la abordările aplicate ale managementului resurselor umane pentru atingerea unui efect sistemic - sinergic; a forma un model optim multinivel de management strategic al resurselor umane în Republica Moldova și a elabora recomandările pentru aplicarea sa practică.

Noutatea și originalitatea științifică: constă în justificarea metodologică și elaborarea recomandărilor științifico-practice în aplicarea abordărilor moderne ale managementului resurselor umane bazate pe abordarea multinivel la etapa actuală pentru atingerea unui efect sistemic-sinergic.

Problema științifică importantă soluționată în cercetare: justificarea aplicării unei abordări de multinivel în managementul strategic al resurselor umane în scopul atingerii unui efect sistemic-sinergic.

Semnificația teoretică: studierea abordărilor și justificarea aplicării unei abordări de multinivel în managementul strategic al resurselor umane în condiții actuale.

Valoarea aplicativă a lucrării: elaborarea și testarea unui model de abordare multinivel a managementului resurselor umane, utilizat în activitățile întreprinderilor și elaborarea politicilor guvernamentale.

Implementarea rezultatelor științifice: testare rezultatelor științifice s-a efectuat la întreprinderea SRL „Avdarma-Proect”, elaborarea inițiativelor legislative și a politicilor guvernamentale. Rezultatele cercetării au fost prezentate la conferințe științifice naționale și internaționale, precum și reflectate în articole științifice.

АННОТАЦИЯ

**к диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук
«Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: многоуровневый подход»
Гусейнов Игорь, научная специальность 521.03 Экономика и менеджмент в
области деятельности, Кишинэу, 2022**

Объём и структура диссертации: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 236 источников, 21 приложений, 142 страницы основного текста, 56 рисунка, 7 таблиц. Полученные результаты опубликованы в 15 научных статьях.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегический менеджмент, многоуровневый подход, человеческий капитал, миграция, системно – синергический эффект.

Область исследования: Экономика и менеджмент по отраслям деятельности.

Объект исследования: человеческие ресурсы на современном этапе развития Республики Молдова.

Цель исследования: заключается в углублении теоретических основ и разработка методических и практических рекомендаций в области стратегического менеджмента человеческих ресурсов для Республики Молдова с целью достижения системно – синергического эффекта, как на уровне организации, так и на уровне государства.

Задачи исследования: изучить и выявить роль человеческих ресурсов в стратегическом управлении; исследовать современные системы и подходы стратегического управления человеческими ресурсами; провести анализ демографического положения и рынка труда на государственном уровне Республики Молдова и региональном уровне АТО Гагаузия; проанализировать существующие подходы менеджмента человеческих ресурсов в Молдове; исследовать корреляцию государственных стратегий развития и общих стратегий организаций с комплементарной им стратегиям менеджмента человеческих ресурсов; разработать рекомендации по применяемым подходам управления человеческими ресурсами для достижения системно – синергического эффекта; сформировать оптимальную многоуровневую модель стратегического менеджмента человеческих ресурсов в Молдове и разработка рекомендаций по её практическому применению.

Научная новизна и оригинальность: заключается в методологическом обосновании и разработке научно-практических рекомендаций в применении современных подходов менеджмента человеческих ресурсов на основе многоуровневого подхода в настоящих реалиях для достижения системно-синергического эффекта.

Важная научная проблема, решенная в процессе исследования: обоснование применения многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов с целью достижения системно-синергического эффекта.

Теоретическая значимость: изучение подходов и обоснование применения многоуровневого подхода в стратегическом менеджменте человеческих ресурсов в настоящих условиях.

Практическая значимость: разработка и апробация модели многоуровневого подхода управления человеческими ресурсами, используемые в деятельности предприятий и разработке государственных политик.

Внедрение научных результатов: апробация научных результатов осуществлена на предприятии SRL «Avdarma-Proect», разработке законодательных инициатив и государственных политик. Результаты исследования были озвучены на национальных и международных научных конференциях, а также отражены в научных статьях.

ANNOTATION

**to the thesis to obtain the scientific degree of doctor in economic sciences
"Strategic Human Resource Management: a multilevel approach"**

Guseinov Igor

**scientific specialty 521.03 Economy and management in the field of activity
Chisinau, 2022**

The volume and structure of the thesis: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 236 titles, 21 annexes, 142 pages of basic text (up to Bibliography), 56 figures and 7 tables. The obtained results are published in 15 scientific papers.

Keywords: human resources, strategic management, multilevel approach, human capital, migration, systemic - synergistic effect.

Field of study: Economics and management by branches of activity.

The object of the research: human resources at the actual stage of development of the Republic of Moldova.

The purpose of the research: is to deepen the theoretical basis and elaboration methodological and practical recommendations in the field of strategic management of human resources for the Republic of Moldova, to achieve a systemic - synergistic effect, both at the organizational level and at the state level.

Research objectives: to study and identify the role of human resources in strategic management; to research the modern systems and approaches of strategic human resource management; to analyze the demographic situation and the labor market at the state level of the Republic of Moldova and at the regional level of ATU Gagauzia; to analyze the existing approaches to human resource management in the Republic of Moldova; to research the correlation of state development strategies and general strategies of organizations with complementary strategies of human resource management; to develop recommendations on the applied approaches of human resource management to achieve a systemic - synergistic effect; to form an optimal multilevel model of strategic management of human resources in the Republic of Moldova and develop recommendations for its practical application.

The scientific novelty and originality: consists in the methodological justification and development of scientific and practical recommendations in the application of modern approaches to human resource management based on a multilevel approach in the present realities to achieve a systemic-synergistic effect.

The important scientific problem solved in the research: justification of the application of a multilevel approach in strategic management of human resources in order to achieve a systemic-synergistic effect.

The theoretical significance: is to study of approaches and justification of the application of a multilevel approach in strategic management of human resources in the actual conditions.

The applicative value: development and testing of a model of a multilevel approach to human resource management used in the activities of enterprises and the elaboration of government policies.

The implementation of the scientific results: the testing of scientific results was carried out at the company SRL "Avdarma-Proect", the development of legislative initiatives and government policies. The research results were presented at national and international scientific conferences, as well as reflected in scientific articles.

GUSEINOV IGOR

**MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE:
ABORDAREA MULTINIVEL**

Specialitatea științifică: 521.03 Economie și managementul în domeniul de activitate

Rezumatul
tezei de doctor în științe economice

© Igor Guseinov, 2022

Aprobat spre tipar: 31 mai 2022	Formatul hârtiei : 60x84 1/16
Hârtie ofset. Tipar digital.	Tiraj 50 ex.
Coli de autor: 2,15	Comanda nr. 1415

Tipografia "A&V Poligraf" SRL

avpoligraf@gmail.com

tel. 079033961