

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

*Cu titlu de manuscris*  
C.Z.U.:65.012.4:330.3

MOVILĂ IRINA

**MANAGEMENTUL STRATEGIC AL  
COMPETITIVITĂȚII CAPITALULUI UMAN PE  
PIAȚA MUNCII ÎN CONDIȚIILE DEZVOLTĂRII  
REGIONALE**

**Specialitatea: 521.03 – Economie și management în domeniul de  
activitate**

**AUTOREFERATUL  
tezei de doctor habilitat în științe economice**

**Chișinău, 2018**

**Teza a fost elaborată în cadrul catedrei „Management”,  
Academia de Studii Economice a Moldovei**

**Consultant științific:**

**COTELNIC Ala**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Academia de Studii Economice a Moldovei

Consiliul Științific Specializat a fost aprobat de către Consiliul de Conducere al ANACEC prin decizia nr. 1 din 25.05.2018, în următoarea componență:

**PALADI Ion**, președinte, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**PORTARESCU Serghei**, secretar științific, doctor în științe economice, conferențiar universitar

**BÎRCĂ Alic**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar

**AGHEORGHISEI (CORODEANU) Daniela Tatiana**, doctor, profesor universitar (România)

**GANEA Victoria**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**HALUSHKA Zoia**, doctor în științe economice, profesor universitar (Ucraina)

**Referenți oficiali:**

**ONOFREI Alexandr**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**POPA Andrei**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

**SHYLEPNYTSKYI Pavel**, doctor în științe economice, profesor universitar (Ucraina)

Susținerea tezei va avea loc la «14» septembrie 2018, ora 14.00, în ședința Consiliului Științific Specializat DH 32.521.03-15 din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, pe adresa: mun. Chișinău, str. Mitropolit G. Bănulescu Bodoni, nr. 61, bl. A, et. 3, Sala Senatului.

Teza de doctor habilitat în științe economice și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca Națională, Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice a Moldovei și pe pagina web a ANACEC ([www.cnaa.acad.md](http://www.cnaa.acad.md)).

Autoreferatul a fost expediat la « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018

**Secretar științific  
al Consiliului Științific Specializat,**

doctor în științe economice,  
conferențiar universitar

**PORTARESCU Serghei**

**Consultant științific,**  
doctor habilitat în economie,  
profesor universitar

**COTELNIC Ala**

**Autor:**

**MOVILĂ Irina**

© Movilă Irina, 2018

## BAZELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

### *Actualitatea temei cercetate și nivelul ei de studiere*

Integrarea internațională a Republicii Moldova în Uniunea Europeană, dinamismul și dezvoltarea businessului în condițiile economiei de piață de la sfârșitul secolului XX și începutul secolului XXI a determinat reorientarea managementului întreprinderilor moldovenești. Pe de altă parte, descentralizarea și dezvoltarea economiei regionale, ramurilor sale, creșterea PIB-ului, ieșirea întreprinderilor moldovenești pe piața europeană și concurența destoinică cu producătorii străini de mărfuri și servicii, a determinat accentuarea atenției nu doar asupra competitivității actuale, ci și asupra celei strategice a activității agenților economici, ramurii, regiunii și a țării în întregime.

În aceste condiții teoria, metodologia și practica managementului strategic capătă un caracter interdisciplinar, treptat acaparând toate sferele, direcțiile și obiectele vieții social-economice a societății. Managementul strategic are o utilizare largă la nivel macro – (național), mezo – (regional) și micro (întreprindere) și în toate sferele businessului (producție, vânzări, servicii, marketing, personal, piață ș.a.).

Pe lângă aceasta, în ciuda dezvoltării vertiginoasă a managementului strategic și obținerea rezultatelor pozitive a activității întreprinderilor, oamenii de știință și managerii practicieni au ajuns la concluzia că eficiența elaborării și realizării strategiei, obținerea competitivității businessului, în mare măsură, depinde de o componentă destul de importantă – capitalul uman.

Totodată, o atenție deosebită este acordată competitivității strategice a capitalului uman, deoarece, anume, oamenilor le este caracteristic capacitatea de a crea avantaje competitive businessului într-o perspectivă de lungă durată și pentru formarea anumitor caracteristici de calificare a personalului în viitor este nevoie de timp și cheltuieli corespunzătoare, care pot fi prevăzute chiar azi.

Reieșind din aceasta, competitivitatea capitalului uman este necesar de a fi planificată, formată și condusă în corespundere cu necesitățile întreprinderii, regiunii și țării în viitor, utilizând abordări fundamentate științific.

Pe de altă parte, dezvoltarea regională, descentralizarea conducerii, dezvoltarea neuniformă și diferențiată a regiunilor Republicii Moldova, precum și problemele pieții regionale a muncii a condiționat specificul formării competitivității strategice a capitalului uman.

Este demonstrat că competitivitatea forței de muncă reprezintă un indicator important al dezvoltării regiunii și creșterii nivelului/calității vieții populației.

Aspectele teoretice ale temei sunt redată în multe lucrări ale cercetătorilor străini: R.Akoff, I. Ansoff, M. Armstrong, G. Bekker, K. Bowman, P. Boxall, B. Băcanu, C. Bărbulescu, P. Druker, R. Kaplan, B. Karloff, M. Porter, G. Mintzberg, F. Taylor, A. Thompson, D. Norton, O. Nicolescu, J. Schumpeter.

În Republica Moldova aspectele metodologice și practice ale temei cercetate au fost studiate și elaborate abordări ale managementului competitivității ale capitalului uman și a dezvoltării regionale, de către oamenii de știință: G. Belostecinic, A. Bîrcă, L. Bilaș, L. Bugaian, M. Gheorghită, V. Ganea, I. Dorogaia, A. Cotelnic, S. Chircă, M. Nicolaescu, A. Popa, I. Sîrbu, L. Șavga, G. Ulian.

În același timp, practica implementării managementului strategic în condițiile dezvoltării regionale se confruntă cu probleme legate de insuficiența volumului de cunoștințe în domeniul elaborării strategiei de dezvoltare a capitalului uman și formarea competitivității strategice la nivel regional. În politica regiunilor Moldovei nu este acordată suficientă atenție dezvoltării capitalului uman, ceea ce reprezintă, după părerea noastră, o omisiune în elaborarea strategiei.

Formarea și evaluarea competitivității capitalului uman la nivel macro-, mezo- și micro- are un caracter special, ceea ce se manifestă prin neconcordanța strategiilor elaborate la diferite niveluri de conducere și dezechilibru pe piața muncii. Aceasta determină necesitatea unei cercetări interdisciplinară și multinivelară, o studiere mai detaliată a bazelor conceptuale, a teoriilor, modelelor și principiilor managementului strategic, factorilor cu influență pozitivă și negativă asupra formării competitivității capitalului uman, precum și elaborarea modelelor de conducere și dezvoltare strategică a capitalului uman la nivel de regiune și de întreprindere din Republica Moldova.

**Scopul lucrării** constă în dezvoltarea bazei teoretice, fundamentarea abordării conceptuale la formarea competitivității capitalului uman al regiunii, evidențierea factorilor, ce influențează asupra competitivității actuale, strategice și sociale și elaborarea strategiei de dezvoltare a capitalului uman în baza regiunii de Nord a Republicii Moldova.

**Ipoteza:** ipoteza generală a cercetării constă în presupunerea că managementul strategic, în procesul de formare a competitivității capitalului uman al țării, regiunii, ramurii, întreprinderii pe piața muncii, permite de a ridica productivitatea muncii, precum și nivelul și calitatea vieții populației într-o perspectivă de lungă durată.

Pentru atingerea scopului au fost formulate următoarele **sarcini**:

1. Cercetarea teoriilor capitalului uman, teoriilor motivării și interpretarea acestora în cadrul managementului strategic;

2. Analiza și generalizarea conceptelor și modelelor managementului strategic al capitalului uman; evidențierea și sistematizarea factorilor competitivității strategice a obiectului cercetat (omul, întreprinderea, ramura, piața muncii, regiunea, țara);

3. Elaborarea metodologiei de cercetare, fundamentarea abordării conceptuale a formării competitivității capitalului uman și evaluarea competitivității actuale și strategice a capitalului uman al întreprinderilor Republicii Moldova.

4. Analiza tendințelor social-economice de dezvoltare a regiunilor Republicii Moldova, a nivelului dezvoltării ramurilor care formează indicatorii economici rezultativi ai țării.

5. Evidențierea problemelor și evaluarea nivelului competitivității tinerilor specialiști pe piața muncii; evidențierea și structurarea factorilor de influență a migrației forței de muncă asupra competitivității capitalului uman și întreprinderii.

6. Determinarea principalelor priorități de dezvoltare a Regiunii Nord în baza analizei SWOT; elaborarea modelelor formale de formare a competitivității capitalului uman.

7. Elaborarea Strategiei de dezvoltare a capitalului uman în baza exemplului Regiunii Nord a Republicii Moldova.

8. Evidențierea problemelor sistemului existent de învățământ și determinarea interacțiunii organelor de importanță regională, responsabile de elaborarea și implementarea Strategiei de dezvoltare a capitalului uman în regiune.

**Metodologia cercetării** – în procesul de cercetare au fost utilizate următoarele abordări și metode: managementul strategic, abordare strategică, organizațională, sistemic-integrațională, individuală, social-psihologică, inovațională și de marketing; metode de analiza economico-statistică, analiza SWOT, modelarea sistemică și matematică a proceselor, precum și metodele cercetării sociologice și testării psihologice.

**Baza științifico – teoretică a lucrării** – conceptele contemporane autohtone și străine ale managementului strategic și managementului personalului, managementului resurselor umane, teoriile capitalului uman, teoria pieții muncii, teoriile motivaționale, teoria competitivă, economia regională, aspectele dezvoltării regionale și pieței muncii, conceptele elaborării strategiei de dezvoltare a

businessului, principiile formării strategice a competitivității capitalului uman și a legăturilor dintre acestea.

Baza informațională pentru studierea dezvoltării social-economice a regiunilor Republicii Moldova și analiza economico-statistică constituie materiale oficiale ale Biroului Național de Statistică a Republicii Moldova (capitolul 3, 4), ale Forumului Economic Mondial (capitolul 1), Agenția dezvoltării regionale „Nord” (capitolul 3, 4), precum și acte normative de la nivel național, regional și municipal.

Cercetările sociologice au avut loc la întreprinderile din Republica Moldova conform unui program științific elaborat. La această cercetare au participat mai mult de 800 respondenți din 160 întreprinderi din regiunile Nord și Centru a Republicii Moldova.

***Noutatea științifică a lucrării*** constă în fundamentarea abordării științifico-metodologice, conceptuale, interdisciplinare pentru formarea competitivității strategice a capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale. În baza analizei efectuate a conceptului management strategic al capitalului uman s-a reușit:

- adaptarea conceptului de management strategic al capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale și identificarea caracteristicilor sale de bază;
- cercetarea evoluției, conceptelor și modelelor managementului strategic, conducerii strategice a resurselor umane și prezentarea interpretării lor contemporană;
- concretizarea conceptelor „resursa umană”, „factorul uman”, „potențialul uman”, „capitalul uman” și aplicarea acestora în gestiunea strategică;
- cercetarea și structurarea conceptelor managementului strategic, intelectului emoțional, creativității. Menționăm că creativitatea este tratată ca fiind unul din principalii factori de formare a competitivității strategice a capitalului uman;
- determinarea principiilor activității inovatoare și a marketingului în cadrul managementului strategic al capitalului uman;
- dezvoltarea conceptului competitivității strategice a capitalului uman, care reprezintă baza formării nu doar a avantajelor concurențiale profesionale, dar și a celor sociale;
- interpretarea teoriei capitalului uman în contextul managementului strategic și determinarea funcției gestiunii capitalului uman, oferind întreprinderii o competitivitate strategică, bazată pe cunoștințe, inovații și experiența angajaților;

- fundamentarea necesității umane în formarea competitivității sociale, care schimbă comportamentul uman, îl stimulează spre schimbarea statutului social și duce la creșterea nivelului și calității vieții;

- evidențierea strategiei de formare a avantajelor concurențiale sociale, adică determinarea valorilor și motivației pentru ridicarea nivelului și calității vieții prin intermediul formării competitivității strategice;

- determinarea și structurarea elementelor efectului social și economic în urma formării competitivității strategice a capitalului uman la nivel regional.

În procesul cercetării au fost obținute rezultate, care confirmă ipoteza cercetării, și totodată care deschid noi aspecte ale formării competitivității strategice a capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale, ceea ce a permis formularea următoarelor ***afirmații teoretice, înaintate spre susținere:***

- Evoluția gândirii manageriale contemporane arată trecerea de la conceptul conducerii strategice a resurselor umane la conceptul competitivității strategice a capitalului uman, baza căreia o reprezintă nu doar competitivitatea profesională a omului, dar și cea socială.

- Teoria managementului strategic a formării competitivității strategice a capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale se bazează pe următoarele abordări: conceptuală, organizațională, individuală, social-psihologică, inovațională și de marketing.

- Conceptul de competitivitate strategică a capitalului uman reprezintă o bază pentru formarea avantajelor concurențiale sociale, iar efectul de la implementarea managementului strategic îl obțin nu doar lucrătorul și întreprinderea, dar și societatea în general. Efectul obținut poartă nu doar un caracter economic, dar și social, creșterea strategică a nivelului și calității vieții populației.

- Competitivitatea la nivel național asigură creșterea strategică a nivelului de viață a populației prin mecanismul creșterii productivității muncii. Competitivitatea la nivel regional este asigurată în baza potențialului uman, inovațiilor, diferențierii producției și amplasării geografice. Competitivitatea întreprinderii este asigurată prin competitivitatea strategică a capitalului uman al regiunii.

- Creativitatea și activitatea inovațională reprezintă factorii de bază în formarea competitivității strategice a capitalului uman.

- Competitivitatea profesională a angajaților generează nevoia umană în formarea avantajelor sociale pe termen lung.

- Societatea în dezvoltarea sa, bazându-se pe teoria capitalului uman, în procesul de formare a competitivității strategice a capitalului uman al țării, regiunii, ramurii, întreprinderii, utilizând abordarea strategică obține nu doar efect economic, dar și social – ridicarea nivelului și a calității vieții populației într-o perspectivă de lungă durată.

***Valoarea practică a rezultatelor lucrării.*** Pe parcursul cercetării analitice a managementului strategic al resurselor umane:

- Au fost determinați și structurați factorii ce caracterizează competitivitatea curentă și strategică a capitalului uman. Au fost stabilite direcțiile de influență a factorilor asupra formării avantajelor concurențiale ale întreprinderii și regiunii. Au fost determinate și evaluate problemele principale cu care se confruntă întreprinderea în activitatea sa.

- Au fost analizate principalele tendințe social-economice de dezvoltare a regiunilor Republicii Moldova, cu evidențierea regiunii Nord.

- A fost efectuată analiza macroeconomică a pieții muncii și competitivității forței de muncă a Republicii Moldova. A fost studiată influența migrației forței de muncă asupra competitivității întreprinderii. Au fost evidențiate cauzele migrației forței de muncă.

- Au fost determinate nivelul și direcțiile de influență a factorilor politici de personal utilizate la întreprindere asupra activității lucrătorilor. Au fost identificate elementele-lipsă ale politicii de personal a întreprinderii.

- Au fost analizate strategiile de gestiune a personalului, existente la întreprindere și determinate lucrurile omise.

- Au fost determinate prioritățile strategice de dezvoltare a regiunii Nord a Republicii Moldova și efectuată analiza SWOT a sistemului de dezvoltare social-economică.

- Au fost elaborate modele de conținut (sistemice și conceptuale) și formale (matematice) de formare a competitivității strategice a capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale.

- A fost elaborată strategia de dezvoltare a capitalului uman pe exemplul regiunii Nord a Republicii Moldova. A fost stabilită interacțiunea a organelor de importanță regională, responsabile de elaborarea și implementarea Strategiei de dezvoltare a capitalului uman în regiune.

***Problema științifico-practică, decizia căreia a fost argumentată în cadrul cercetării:*** în baza analizei teoretice și a cercetării aplicative sunt elaborate măsuri de perfecționare a managementului competitivității capitalului uman al regiunii pe



termen lung; a fost argumentată necesitatea planificării competitivității, sunt construite modele și elaborată strategia de dezvoltare a capitalului uman în regiune. În baza rezultatelor cercetării este argumentată necesitatea formării nu doar a competitivității profesionale a capitalului uman, dar și a celei sociale, deoarece anume cel din urmă asigură creșterea strategică a nivelului și calității vieții populației.

**Aprobarea rezultatelor științifice obținute.** Principalele rezultate ale cercetării și recomandările privind implementarea managementului strategic al capitalului uman la întreprinderile din Republica Moldova, inclusiv în regiunea Nord, au fost prezentate în 64 publicații științifice, cu un volum total de peste 80 c.a., inclusiv în 2 monografii, publicate în Germania, Ucraina și Moldova, în reviste științifice de peste hotare și culegeri de lucrări, publicate în Ucraina, România și în reviste care fac parte din Registrul Național al revistelor științifice de profil, categoriile A, B și C, precum și în comunicările de la conferințele științifico-practice naționale și internaționale.

**Structura lucrării:** Lucrarea este formată din adnotare (în limbile rusă, română și engleză), introducere, patru capitole, principalele concluzii și recomandări, bibliografie și anexe.

**Cuvinte-cheie:** management strategic, capital uman, dezvoltare regională, competitivitate strategică, avantaje concurențiale sociale, abordare sistemică-integrațională, nivelul și calitatea vieții populației, model sistemic, model conceptual, model matematic de programare liniară, strategia de dezvoltare a capitalului uman.

## CONȚINUTUL LUCRĂRII

În primul capitol „**Conceptul competitivității strategice a capitalului uman**” este analizată evoluția teoriilor privind capitalul uman și este prezentată interpretarea lor contemporană în managementul strategic în contextul formării motivației și competitivității umane. Este studiată evoluția teoriilor, a conceptelor managementului strategic și gestiunea strategică a capitalului uman. Au fost evidențiate unele particularități ale managementului strategic în diferite perioade de timp și în etapa actuală. A fost cercetat și conceptul de competitivitate strategică la trei niveluri de conducere și determinați factorii de formare ai acesteia.

Pentru o mai bună înțelegere a rolului omului în sistemul economic, autorul *a studiat și interpretat* în accepțiunea modernă teoriile și concepțiile oamenilor de știință și a cercetătorilor, ceea ce a permis sistematizarea afirmațiilor luând în

*considerare rolul omului în organizație.* În rezultat, au fost evidențiate principalele caracteristici ale omului ca factor de producție, ca resursă de producție, ca capital al întreprinderii și ca potențial strategic al organizației.

În cazul dezvoltării eficiente a potențialului uman, acesta poate și trebuie să se transforme în capital uman al întreprinderii, regiunii, țării. Pe lângă aceasta, capitalul uman la nivel național creează posibilități de dezvoltare economică a societății, la nivel mezo- permite formarea atractivității regiunii cu luarea în considerare a diferențierii producției și la nivel micro- competitivitatea întreprinderii. *În așa mod, capitalul uman se formează în baza investițiilor în ridicarea nivelului de educație al populației, în dezvoltarea posibilităților profesionale și intelectuale, în activitatea inovațională, ceea ce duce la creșterea productivității muncii și competitivității întreprinderii într-o perspectivă de lungă durată.*

În baza analizei teoriilor cu privire la capitalul uman, s-a demonstrat *necesitatea formării strategice a capitalului uman la trei niveluri de conducere*, deoarece anume capitalul uman, după cum reiese din abordările conceptuale a multor savanți, asigură competitivitatea întreprinderii într-o perspectivă de lungă durată, bazată pe cunoștințe, inovații și experiența de muncă a angajaților. La rândul său, implementarea managementului strategic în vederea formării competitivității capitalului uman la trei niveluri de conducere (macro-, mezo și micro-) duce la creșterea nivelului și calității vieții populației.

Utilizând evaluarea situației actuale de dezvoltare a țării și regiunilor a fost *extinsă scala investițiilor în formarea capitalului uman al țării.* Pe lângă investițiile în educație au fost incluse și investițiile în dezvoltarea antreprenoriatului (în dezvoltarea capacităților antreprenoriale), în dezvoltarea sferei demografice (stimularea ratei natalității etc.), ocrotirea sănătății (în calitatea deservirii medicale, propagarea modului sănătos de viață etc.), cultură (evenimente social-culturale etc.). La fel, destul de actuale sunt și investițiile în instrumentarul muncii intelectuale și în mediul ce asigură formarea și realizarea eficientă a capitalului uman. La momentul actual unele din investițiile menționate există și poartă un caracter dispersat, în timp ce există necesitatea în abordarea complexă a determinării bazei investiționale de formare a capitalului uman sub aspect strategic.

În urma analizei cauzelor și factorilor, care duc la formarea competitivității umane, *s-a constatat* că în lucrările oamenilor de știință și a cercetătorilor accentul principal este pus pe formarea competitivității profesionale, ceea ce este insuficient pentru creșterea nivelului și calității vieții. În legătură cu aceasta, autorul *a formulat conceptul de competitivitate socială*, ca fiind derivată de la cea profesională, care

nu a fost studiată până acum, însă anume ea, conform concluziilor autorului, *schimbă comportamentul uman, îl stimulează pentru schimbarea statutului profesional și duce la creșterea nivelului și calității vieții.*

În teoria managementului, competitivitatea socială, ca o derivată a competitivității profesionale, nu a fost studiată. Competitivitatea a fost analizată ca posibilitatea de a concura în sfera profesională, fără integrarea în viața socială a comunității. Totodată, după cum afirmă savanții, competitivitatea reprezintă un motiv important atât în sfera profesională, cât și la planificarea carierei, promovarea și dezvoltarea în cadrul unei organizații.

Ca urmare a analizei teoriilor motivaționale și a evoluției motivelor de muncă, *s-a demonstrat* că în condițiile actuale, nevoile umane pot fi sistematizate în trei grupe: personale, profesionale și sociale (figura 1).

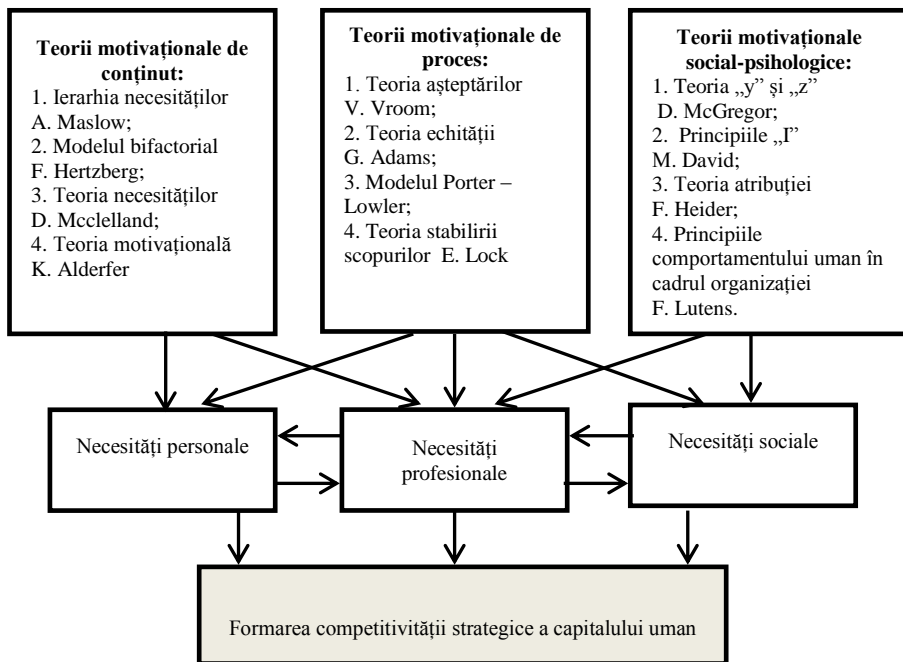


Figura 1. Necesitățile umane care formează competitivitatea strategică a capitalului uman

Sursa: elaborat de autor.

În același timp, după cum s-a determinat, există *necesitatea formării unei competitivități sociale*, deoarece, se realizează cu succes nevoia de auto-actualizare, omul formează avantaje competitive în activitatea profesională. Cu toate acestea, este posibil să se obțină avantaje competitive în sfera socială, sporind astfel statutul social, precum și nivelul și calitatea vieții. Astfel, o persoană dobândește *avantaje competitive sociale*. Acest lucru permite, la rândul său, creșterea statutului social, precum și a nivelului și calității vieții.

În rezultatul analizei *au fost concretizați principalii factori ai competitivității strategice la nivel național*: productivitate ridicată a muncii, nivel și calitate înaltă a vieții, în timp ce inovarea și activitatea inovațională sunt premise pentru creșterea productivității muncii la nivel regional de gestiune. Ca urmare, s-a constatat că *este mai rațional și eficient să se formeze avantajele competitive ale regiunii*, deoarece țara nu poate fi competitivă în toate regiunile la același obiect, precum și întreprinderile din același sector de activitate nu pot avea același nivel de competitivitate în diferite regiuni. Însă competitivitatea la nivel regional este asigurată în baza potențialului uman, al diferențierii producției și al localizării geografice.

Analiza evoluției teorii managementului strategic a permis *constatarea tranziției de la concepția tradițională de conducere a personalului*, când omul ocupă poziția de resursă sau factor de producție la *concepția de conducere strategică a resurselor umane*, în care lucrătorul este privit ca sursă a bunăstării, ce posedă intelect, este informat și competitiv, iar apoi la *concepția de competitivitate strategică a capitalului uman*, în care conducerea este bazată pe dezvoltarea potențialului uman, pe posibilitățile sale intelectuale, inovaționale și profesionale, care formează competitivitatea regiunii și a țării în general.

La fel, autorul a *structurat elementele principale și a evidențiat efectul economic (tabelul 1) și social (tabelul 2) al formării competitivității capitalului uman în perspectiva de lungă durată la nivel regional*.

Tabelul 1. Efectul economic al formării competitivității strategice a capitalului uman

Factorii de formare a capitalului uman	Efect economic		
	angajat	întreprindere	regiune
Ridicarea nivelului educațional	Acumularea cunoștințelor, experienței	Investiții și cheltuieli în acumularea capitalului uman eficient	Investiții și strategii în formarea capitalului uman eficient în regiune

Formarea competitivității	Atingerea unui anumit nivel de educație și calificare	Potențial, ce posedă un anumit set de cunoștințe și competențe	Formarea capitalului uman eficient în regiune
Creșterea productivității muncii	Creșterea rezultatelor activității și veniturilor personale	Creșterea profitului și a rezultatelor financiare ale activității	Creșterea atractivității ramurii, atragerea investițiilor în regiune, inclusiv a celor străine
Intensificarea activității inovatoare	Dezvoltarea creativității, realizarea potențialului intelectual, creativ	Obținerea unui produs inovational și crearea avantajelor competitive	Formarea atractivității investiționale a regiunii; crearea incubatoarelor inovatoare, parcurilor tehnologice
Formarea competitivității strategice	Dezvoltarea strategică a potențialului	Dezvoltarea strategică a afacerii, acumularea de capital, ieșirea pe noi piețe	Creșterea strategică a PIB-ului, venitul pe cap de locuitor, dezvoltarea ramurii

Sursa: elaborat de autor.

Dacă efectul economic este obținut de o persoană ca angajat, întreprindere și regiune, atunci efectul social este obținut de o persoană ca personalitate și de societate în ansamblu.

Tabelul 2. Efectul social al formării competitivității strategice a capitalului uman

Factorii de formare a capitalului uman	Efectul social	
	omul	societatea
Creșterea nivelului bunăstării	Creșterea nivelului standardelor de viață, a veniturilor și cheltuielilor, a bunăstării materiale și spirituale	Creșterea gradului de asigurare a oamenilor cu bunuri materiale și spirituale, reducerea nivelului sărăciei
Acumularea capitalului uman	Creșterea volumului de investiții individuale în educație, formarea deprinderilor profesionale, de muncă, a cunoștințelor, a capacităților	Omogenizarea structurii de vârstă, reproducerea extinsă a populației, creșterea durabilității căsătoriilor și familiilor
Creșterea nivelului capitalului uman	Satisfacerea necesităților spirituale, profesionale, materiale, sociale, culturale	Creșterea nivelului și duratei de viață a populației
Formarea avantajelor competitive sociale	Creșterea nivelului de satisfacere a necesităților profesionale, materiale, sociale, culturale și spirituale	Creșterea strategică a nivelului și calității vieții populației

Sursa: elaborat de autor.

În rezultatul analizei modelelor de formare a competitivității și integrarea acestora, autorul a elaborat *modelul conceptual pe trei niveluri* de formare a competitivității capitalului uman în perspectivă de lungă durată, și anume,

1 – modelul conceptual al *competitivității potențialului uman* O – PSÎ „Omul – Potențialul Strategic al Întreprinderii” (figura 2);

2 – modelul conceptual al *competitivității strategice a capitalului uman* O – CSÎ „Omul – Capitalul Strategic al Întreprinderii”(figura 3);

3 – modelul conceptual al *avantajelor concurențiale sociale ale capitalului uman* O – CSR „Omul – Capitalul Strategic al Regiunii” (figura 4).

Nivelurile modelului sunt prezentate de autor ca sisteme integrale, ale căror părți sunt legate de relațiile structurale care descriu subordonarea, precum și de secvența logică și temporală a procesului de formare.

*Descrierea modelului conceptual al competitivității potențialului uman*  
O – PSÎ

Modelul reprezintă primul nivel al concepției conducerii strategice a resurselor umane, care se bazează pe trei teorii: teoria conducerii strategice (TCS), teoria motivațională (TM) și teoria creșterii economice (TCE). Teoria conducerii strategice reprezintă teoria de bază, care asigură modelul competitivității potențialului uman cu principalele categorii ale abordării strategice: viziune strategică, concepții, principii, bază metodologică, aparat conceptual, strategii. Trăsăturile specifice ale modelului reprezintă ideile școlilor prescriptive ale managementului strategic după Mintzberg, și anume: (1) școlile de planificare, orientările cărora se caracterizează prin formarea strategiei ca proces formal: I. Ansoff, P. Lorange, D. Stainer, K. Bowman, A. Tompson; (2) școlile de poziționare, orientarea cărora se caracterizează prin formarea strategiei ca proces analitic: M. Porter, R. Katz, B. James, G. Quinn.

Elementele conceptelor utilizate în modele, precum și teoriile motivaționale și teoria creșterii economice și-au găsit reflecție în lucrările savanților: I. Shumpeter, M. Armstrong, A. Cotelnic, A. Bîrcă, O. Nicolescu, I. Sîrbu.

Modelul reprezintă procesul de formare a *competitivității curente a potențialului uman, care există în timpul real*. Este procesul de formare a planurilor de învățământ și pregătirea tinerilor specialiști în instituțiile de învățământ ale țării, care la finalizarea instituțiilor de învățământ obțin diplome de licență sau profesionale, care confirmă nivelul de calificare a specialistului și competitivitatea acestuia formată în procesul de instruire. Nivelul competitivității curente este determinat prin nota de absolvire, indicată în diplomă, care se confirmă sau nu în procesul ulterior de muncă. Pe lângă aceasta, abordările principale ale formării

strategice a potențialului uman sunt: abordarea conceptuală, organizațională, individuală, social-psihologică.

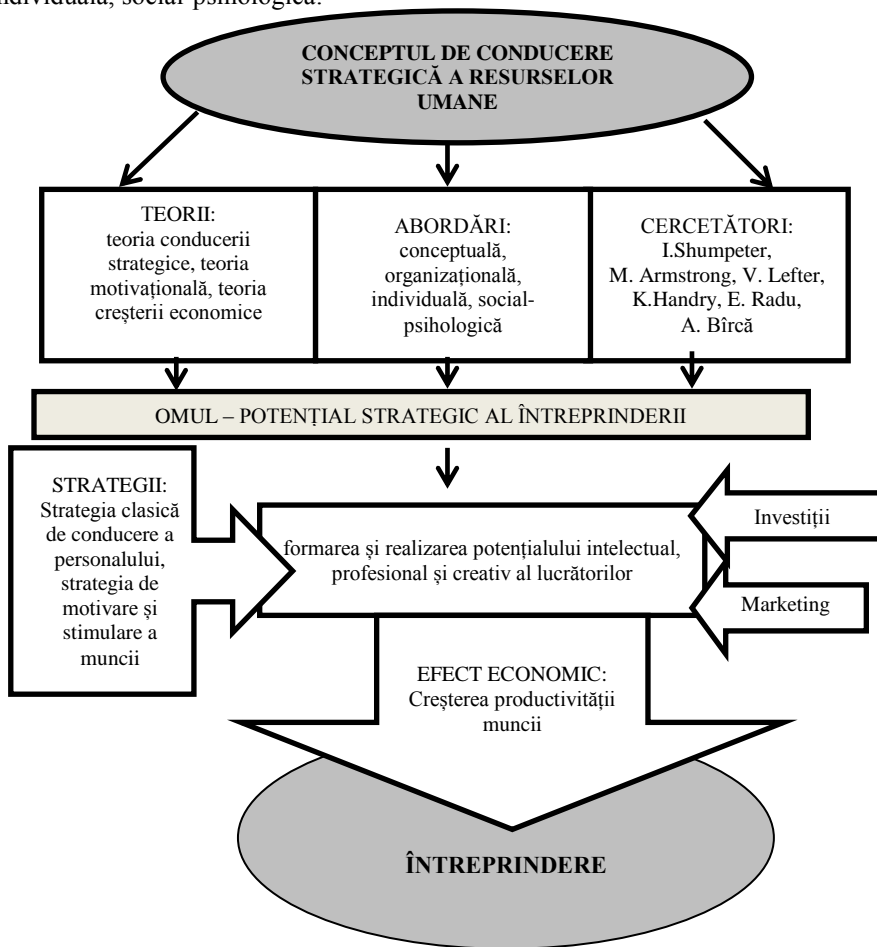


Figura 2. Modelul conceptual al competitivității potențialului uman  
O – PSÎ

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

Managementul strategic al întreprinderii are o direcție clasică, adică se bazează pe potențialul uman ca fundament al organizației, direcționează activitatea de producție spre nevoile consumatorilor, reacționează flexibil și efectuează

schimbări în timp util în organizațiile care răspund provocărilor din mediul înconjurător și permit obținerea de avantaje competitive.

Astfel, *persoana reprezintă potențialul strategic al întreprinderii*, iar principalele caracteristici funcționale ale modelului sunt formarea și realizarea potențialului intelectual, calificativ și creativ al angajatului. Se utilizează strategia clasică de conducere a personalului și strategia de motivare a forței de muncă. Efectul economic este creșterea productivității muncii pe care întreprinderea o primește. Modelul O – PSÎ are continuare (trecerea la nivelul 2) în modelul competitivității strategice a capitalului uman.

#### *Descrierea modelului conceptual al competitivității strategice a capitalului uman* O – CSÎ

Modelul prezintă al 2-lea nivel de formare a competitivității capitalului uman, și anume, nivelul strategic, care presupune studiile următoare, post universitare și învățarea pe parcursul vieții.

Conceptul se bazează pe trei teorii: TCS, TCE și teoria capitalului uman. Modelul se bazează pe teoria clasică a managementului strategic, care, ca și în primul model, asigură baza metodologică, însă, conducerea obține o altă orientare – nu doar de a utiliza competitivitatea lucrătorilor formată în trecut, dar și de a forma competitivitatea strategică a lucrătorilor necesară în perspectivă peste 5-10 ani.

În acest model trăsăturile de bază ale conceptelor sunt ideile care descriu școala managementului strategic (Mintzberg), și, anume, școala de învățare (formarea strategiei ca un proces ce se dezvoltă). Actuală rămâne teoria creșterii economice și obține dezvoltare teoria capitalului uman, apariția și dezvoltarea cărora este legată de numele savanților, cum ar fi: Becker, T. Schultz, D. Minser, E. Denison, R. Lucas, R. Solow, J. Kendrick, I. Fisher. Teoria motivațională, la fel, rămâne actuală, dar capătă anumite particularități. Satisfacerea nevoii de competitivitate este asigurată nu numai de motivațiile conducerii întreprinderii, dar și de motivația angajatului, adică auto-motivarea. Și, atunci, când îndeplinește o anumită funcție a familiei, o persoană primește un stimulent pentru nivelul următor - formarea avantajelor sociale competitive. În același timp, abordările de bază ale modelului sunt: abordarea conceptuală, inovația, marketingul, integraționistă, de sistem.



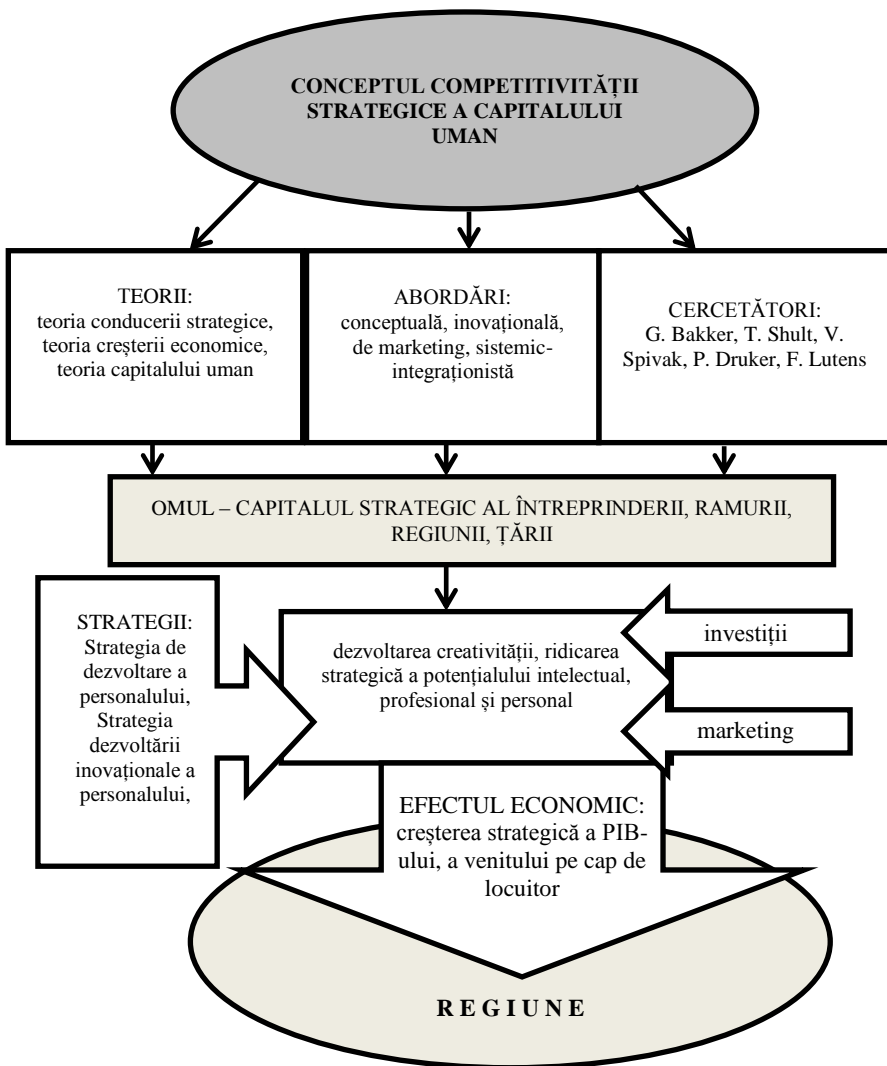


Figura 3. Modelul conceptual al competitivității strategice a capitalului uman O – CSÎ

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

În același timp, managementul strategic, bazându-se pe formarea competitivității strategice, se îndreaptă spre un alt aparat conceptual - *o persoană din organizație este interpretată ca capital strategic* la trei niveluri de management: micro, mezo și macro, deoarece cunoștințele acumulate și experiența acumulată în procesul de lucru și de instruire de-a lungul vieții angajatului formează capitalul uman nu numai al întreprinderii, ci și al regiunii, al întregii țări.

Principalele caracteristici funcționale ale modelului sunt dezvoltarea creativității, sporirea strategică a potențialului intelectual, de calificare, fiziologic și personal, care modelează nu numai competitivitatea strategică a lucrătorilor, ci și a întreprinderii, regiunii și țării.

Sunt utilizate strategiile de dezvoltare a angajaților, inclusiv dezvoltarea inovativă, strategiile de marketing a personalului. Efectul economic: creșterea strategică a PIB-ului, a venitului pe cap de locuitor, dezvoltarea industriilor.

Modelul O – CSÎ găsește o continuare (o trecere la cel de-al treilea nivel) în modelul O – CSR.

#### *Descrierea modelului conceptual al avantajelor sociale competitive ale capitalului uman O – CSR*

Pentru a obține un efect social în formarea capitalului uman, și anume, creșterea strategică a nivelului și a calității vieții populației, conceptul de competitivitate strategică a capitalului uman este completat de formarea nevoii de competitivitate socială.

Conceptul dobândește un caracter interdisciplinar, iar teoriile de bază sunt: teoria capitalului uman, teoria motivațională, sociologia economică și teoria sociologică. Oamenii de știință care au contribuit la dezvoltarea conceptului: D. Rawls, D. Alexander, P. Blau, G. Homans. Persoana din organizație este interpretată la fel ca în modelul precedent - ca capital strategic, la trei niveluri de management: micro, mezo și macro.

Principalele caracteristici funcționale ale modelului sunt creșterea gradului de satisfacere a nevoilor profesionale, materiale, sociale, culturale și spirituale, precum și satisfacerea nevoii de competitivitate socială.

În același timp, principalele strategii utilizate sunt: strategia pentru satisfacerea nevoilor sociale și strategia pentru crearea avantajelor competitive sociale. Efectul social presupus – creșterea strategică a nivelului și a calității vieții populației.

*Astfel, modelul conceptual, elaborat pentru cele trei niveluri de conducere face posibilă obținerea unei baze teoretice pentru formarea competitivității*

strategice a capitalului uman, bazându-se pe teorii, abordări, strategii și efecte economice sau sociale.

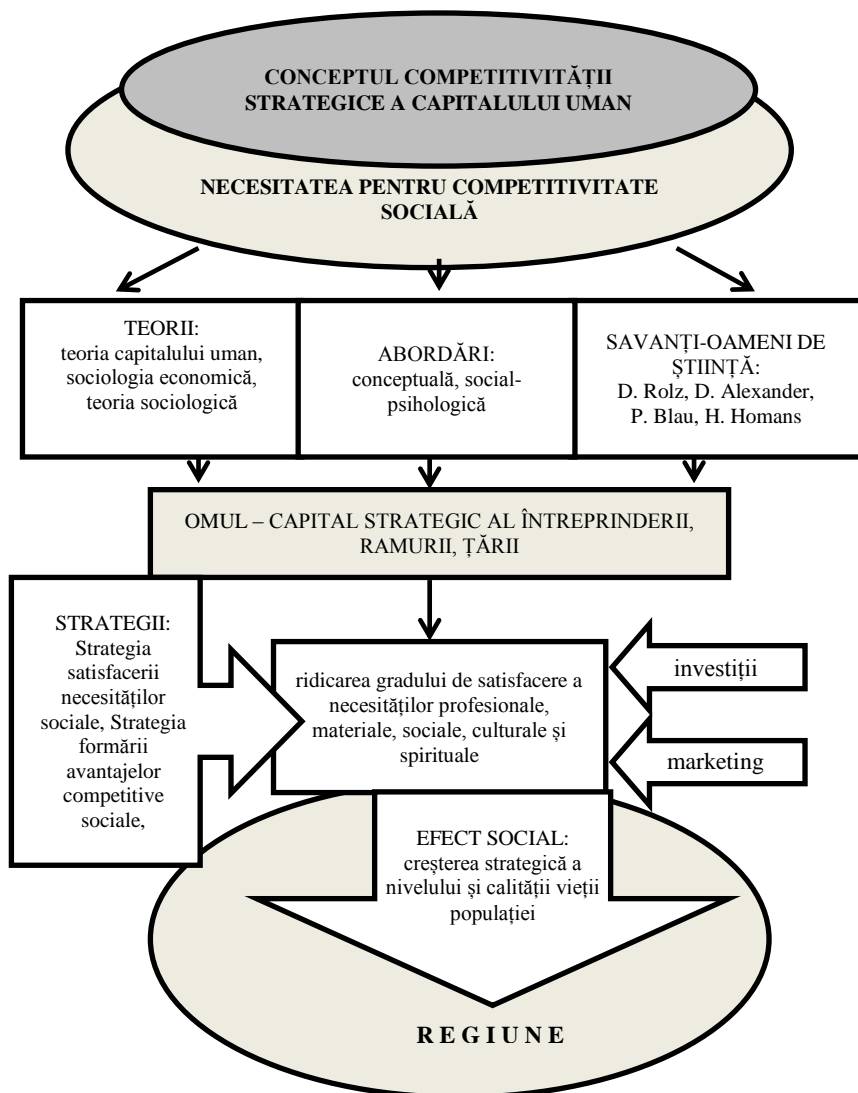


Figura 4. Modelul conceptual al avantajelor sociale competitive ale capitalului uman O – CSR

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

În al doilea capitol „*Metodologia cercetării și analiza managementului strategic al competitivității capitalului uman*”, este fundamentată metodologia de cercetare a managementului strategic al capitalului uman în baza unei abordări conceptuale interdisciplinare. Au fost stabilite etapele și s-a elaborat un program de studiere a competitivității capitalului uman la întreprinderile din Moldova. S-au analizat aspectele managementului strategic și s-au evidențiat factorii de gestiune a capitalului uman în întreprinderi.

În rezultatul analizei direcțiilor de cercetare și a bazei metodologice utilizate de către diverși cercetători și savanți, am identificat abordări care au fost utilizate în formarea competitivității strategice a capitalului uman. Printre ele autorul a evidențiat: (1) *abordarea strategică a conștientizării rolului omului în organizație ca sursă de bunăstare*; (2) *abordarea organizațională în cadrul grupului pentru a forma un colectiv eficient de lucru*; (3) *abordarea individuală a fiecărui angajat în vederea formării nevoilor de dezvoltare ale fiecărei persoane*; (4) *abordarea socio-psihologică pentru a schimba mentalitatea oamenilor*; (5) *abordarea de marketing care prevede diagnosticarea mediului extern și studiul pieței muncii*; și (6) *abordarea inovațională care să conducă învățarea, instruirea spre sporirea caracteristicilor intelectuale, calificative, psihofiziologice și personale ale unei persoane*. Autorul a stabilit că varietatea metodelor și abordărilor existente pentru studierea managementului strategic, totuși, *nu reflectă cu exactitate principalele caracteristici, procese și sisteme organizaționale în contextul metodologiei de cercetare a managementului strategic al capitalului uman*, ceea ce determină necesitatea formării și adaptării sale la situația actuală.

În scopul sistematizării și generalizării abordărilor, precum și pentru identificarea legăturilor logice, a fost *interpretată și dezvoltată abordarea sistemică, fundamentată ca o abordare sistemic-integraționistă a cercetării*. S-a constatat că, *în cadrul managementului strategic al capitalului uman, sistemul nu numai că este în mișcare permanentă, adică, în el se produc diverse schimbări, dar, de asemenea, permite elementelor și caracteristicilor să migreze spre alte sisteme, precum și din alte sisteme, ceea ce permite identificarea și argumentarea caracterului său sistemic-integraționist*.

Specificul managementului strategic al capitalului uman, precum și caracterul pe niveluri al funcției de conducere a făcut posibil *evidențierea trăsăturilor distinctive în caracteristicile abordărilor sistemice și sistemic-integraționiste (Tabelul 3)*.

Analiza tipurilor de sisteme a făcut posibilă afirmarea faptului că cele mai eficiente, pentru cercetarea managementului strategic al capitalului uman, sunt

sistemele și modelele sociale, în care toate elementele sunt orientate spre formarea competitivității strategice a capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale în scopul creșterii nivelului și calității vieții populației.

Tabelul 3. Trăsături distinctive ale abordărilor sistemice și sistemic-integraționiste în managementul strategic al capitalului uman

Trăsătura sistemului	Caracteristica abordării sistemice	Caracteristica abordării sistemic-integraționiste
Limitare	Sistemul este izolat de mediul înconjurător prin hotare	Sistemul este izolat de mediul înconjurător prin hotare, însă este deschis și în caz de necesitate, elementele se deplasează la alt nivel, se formează un nou sistem
Integritate	Proprietatea sa generală nu reiese din suma proprietăților elementelor sale componente	În cazul integrării elementelor, integritatea sistemului este încălcată, până când dezvoltarea dă sistemului o oarecare integritate, diferită de cea anterioară
Structură	Comportamentul sistemului se datorează nu numai caracteristicilor elementelor individuale, ci și proprietăților structurii sale	În cazul integrării elementelor, sistemul formează o nouă structură, care diferă de prima sau prezintă neajunsul elementului, atrăgându-le din alte sisteme
Interdependența cu mediul	Sistemul formează și manifestă proprietăți în procesul interacțiunii cu mediul	Formarea proprietăților sistemului are un caracter ciclic și depinde de integrarea elementelor și de modificările structurii sistemului
Ierarhizare	Subordonarea elementelor în sistem	În sistem se păstrează o ierarhizare strictă, până în momentul integrării acestora și formarea altei ierarhii
Descrieri multiple	Din cauza complexității, cunoașterea sistemului necesită o multitudine de descrieri	Datorită complexității, deschiderii și integrării elementelor, cunoașterea sistemului necesită o multitudine de descrieri, observații periodice și analize situaționale ale stării

Sursa: elaborat de autor.

În rezultatul studierii problemelor de dezvoltare regională și analiza acestora, autorul a *identificat deficiențele în elaborarea unei politici eficiente*

regionale și elementele sale de bază, în ceea ce privește formarea capitalului uman în regiune. După cum a demonstrat analiza, în ceea ce privește capitalul uman a fost studiat, în principal, situația demografică din regiune, natalitatea și mortalitatea, starea forței de muncă și migrația. Dar la așa caracteristici, cum ar fi, calitatea și competitivitatea capitalului uman în regiune, oamenii de știință au început să acorde atenție odată cu trecerea la relațiile de piață, ceea ce este actual și astăzi.

În corespundere cu cerințele metodologiei cercetărilor științifice, autorul a determinat etapele și a elaborat programul de cercetare a managementului strategic al capitalului uman la întreprinderile din Republica Moldova.

Conform rezultatelor cercetării managementului strategic al capitalului uman la întreprinderile din Republica Moldova, s-a demonstrat că:

(1) principalii factori care asigură competitivitatea întreprinderii sunt: calitatea capitalului uman, calitatea produsului oferit/serviciilor prestate, precum și inovațiile și introducerea în producție a unor noi produse/servicii (figura 5);

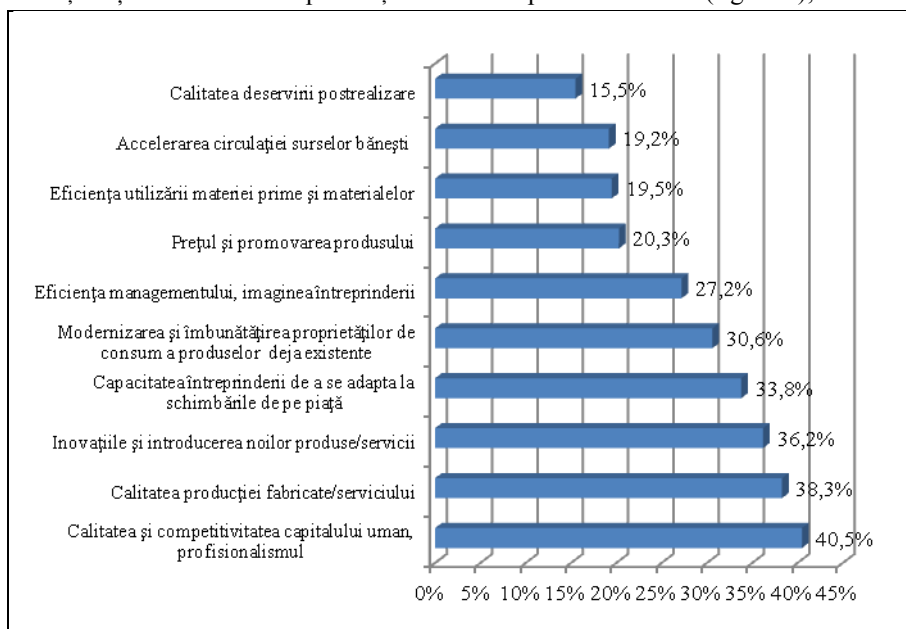


Figura 5. Distribuția factorilor ce asigură competitivitatea întreprinderii

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

(2) principalele probleme cu care se confruntă întreprinderile în activitatea sa sunt următoarele:

- prezența pe piață a întreprinderilor ce elaborează produse/servicii analoage (49,0%);

- nivelul pregătirii profesionale a personalului (45,0%);
- nivelul insuficient de dotare tehnică (43,1%);
- riscuri și incertitudine în activitatea întreprinderii (40,5%);
- întreruperi în livrarea de materii prime, semifabricate, materiale (25,6%);
- cererea redusă la produsele (serviciile) întreprinderii (14,7%);
- politica neeficientă a conducerii întreprinderii (8,3%);
- calitatea joasă a producției (5,9%).

(3) competitivitatea întreprinderii este determinată, în mărime de la 80% la 100% , de competitivitatea personalului întreprinderii, care trebuie să fie planificată (64,7% dintre respondenți). Factorii principali la formarea competitivității strategice a personalului sunt menționați în figura 6:

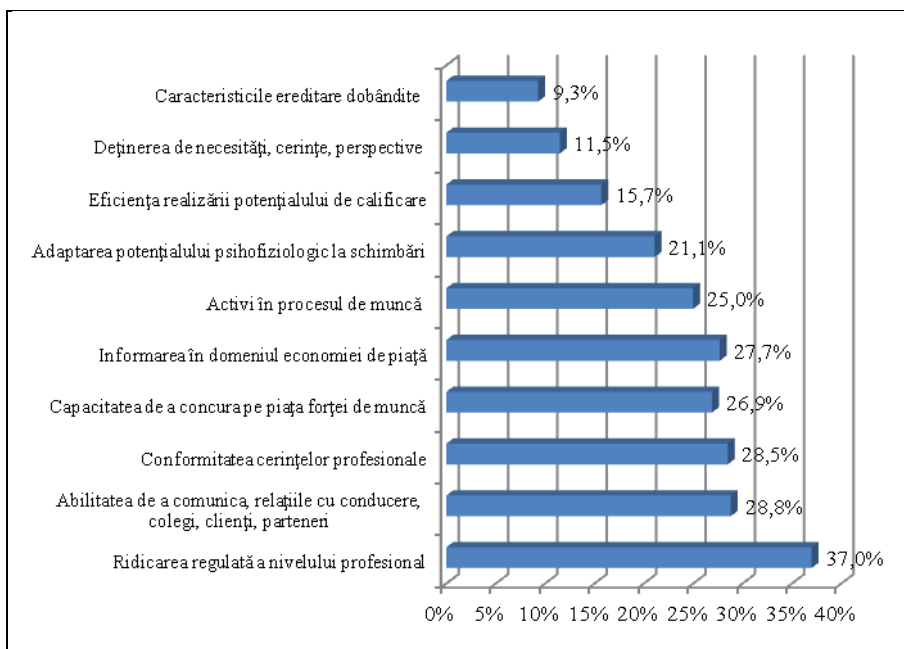


Figura 6. Distribuția factorilor de formare a competitivității strategice a personalului după importanță (evaluarea respondenților)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

(4) factorii care influențează formarea avantajelor competitive ale regiunii, sunt următorii:

- atractivitatea investițională a regiunii (50% dintre respondenți);
- nivelul de corespundere a parametrilor infrastructurii regiunii la normativele internaționale și naționale (47,5%);
- nivelul integrării internaționale a regiunii (37,5%);
- competitivitatea țării, în care se include regiunea (36,3%);
- competitivitatea capitalului uman, nivelul de trai al populației și activitatea antreprenorială, inovatoare în regiune (câte 31,3% fiecare factor);
- parametri naturali și climaterici, geografici, ecologici și socio-economici ai regiunii (30%);
- prezența relațiilor parteneriale regionale și internaționale (10%).

(5) direcția influenței factorilor externi asupra formării avantajelor competitive ale întreprinderii are următoarea formă (Tabelul 4):

Tabelul 4. Direcția influenței factorilor externi asupra formării avantajelor competitive ale întreprinderii

Factori cu influență pozitivă	Factori cu influență negativă	Fără schimbări
1. Baza legislativă și normativă a funcționării economiei țării, ramurii și regiunilor (57,5%); 2. Climatul investițional și atractivitatea pentru investitorii străini ai țării, ramurii, regiunii, întreprinderii (53,8%); 3. Sistemul național de standardizare și certificare, controlul respectării standardelor internaționale (52,5%); 4. Nivelul de integrare și cooperare internațională, respectarea normelor concurenței internaționale libere (53,1%).	1. Disponibilitatea resurselor naturale și financiare (25%); 2. Nivelul competitivității țării, ramurii, regiunii (25%); 3. Nivelul dobânzilor și cotelor de impozitare (20%); 4. Mediul competitiv și poziția liderului în ramură (18,8%).	1. Strategii pentru dezvoltarea regiunilor și a capitalului uman (37,5%); 2. Sprijinul acordat de stat pentru dezvoltarea inovării, a competitivității, creșterea nivelului de trai al populației (22,5%).

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

(6) printre elementele de formare a competitivității capitalului uman, care vor aduce un efect social angajatului, menționăm următoarele:

- satisfacerea necesităților primare ale omului (familiei) în volum corespunzător (63,8%);



- asigurarea nivelului optim al veniturilor și consumului (41,3%)
- ridicarea nivelului de prosperitate materială și spirituală și reducerea nivelului sărăciei (40%);
- stimularea reproducerii naturale a populației (40%);
- optimizarea capitalului tangibil și intangibil (37,5%);
- consolidarea puterii familiei și a căsătoriei (36,3%);
- asigurarea calității elementelor nivelului de trai (28,8%);
- asigurarea egalității între sexe și generații (22,5%).

Tabelul 5. Nivelul și direcția de influență a factorilor politicii de personal, realizate la întreprindere, asupra activității angajaților

Factori	Regiunea Nord		Regiunea Centru	
	Influențează pozitiv	Influențează negativ	Influențează pozitiv	Influențează negativ
3.1. Stimularea materială	75% (2)	21,3% (3)	80% (1)	0
3.2. Stimularea morală	56,3%	27,5% (2)	67,5%	0
3.3. Administrarea afacerilor	63,8%	10%	62,5%	7,5% (2)
3.4. Relațiile de muncă și atmosfera social-psihologică în colectiv	72,5% (3)	20%	70% (3)	6% (3)
3.5. Factorii sociali, posibilitatea de a realiza nevoile personale	60%	28,8% (1)	60%	5%
3.6. Creșterea în carieră și promovarea în funcție	76,3% (1)	7,5%	50%	2,5%
3.7. Participarea la deciziile manageriale, munca în echipă	65%	18,8%	62,5%	0
3.8. Atmosferă creativă, posibilitatea realizării potențialului intelectual	67,5%	15%	60%	15% (1)
3.9. Corespunderea muncii cu cunoștințe, abilități, posibilitatea realizării potențialului de calificare	65%	10%	72,5% (2)	0%
3.10. Posibilitatea de formare a competitivității lucrătorilor	68,8%	12,5%	52,5%	5%

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

(7) migrația forței de muncă are, în general, un impact negativ asupra activității întreprinderii; dar asupra calității angajaților - un impact pozitiv;

(8) politica de personal, precum și strategiile în domeniul personalului, planurile de dezvoltare a potențialului profesional al angajaților, realizate la întreprinderi, sunt cunoscute numai de 55% dintre respondenți (în regiunea Nord) și 62,5% (în regiunea Centru);

(9) politica administrației privind dezvoltarea calităților profesionale ale angajaților întreprinderii satisface 90% din angajații întreprinderilor din regiunea Nord și 60% în regiunea Centru;

(10) în politica de personal a întreprinderilor, s-a observat absența următoarelor elemente importante (figura 7):

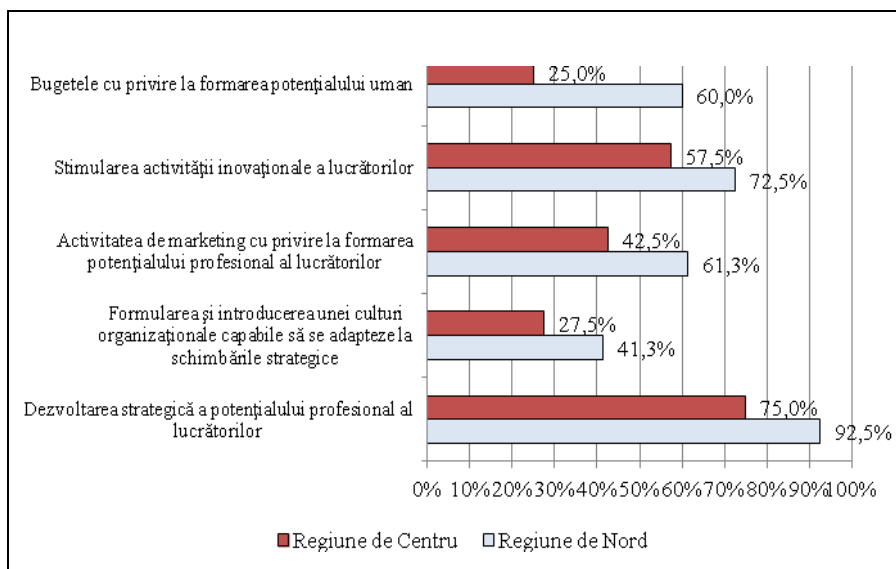


Figura 7. Elementele lipsă a politicii de personal a întreprinderii (în opinia respondenților)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

(11) la întreprinderile din regiunile Nord și Centru, sunt implementate următoarele strategii de gestiune a personalului (tabelul 6);

(12) cercetarea a arătat că strategiile de personal utilizate trebuie să fie completate cu: (1) planul de formare a competitivității angajaților (anual, pe o perioadă de 5-10 ani); (2) bugetul de instruire orientat spre piață; (3) valoarea

investiției în formarea potențialului profesional al lucrătorilor; (4) acțiuni de stimulare a activității inovatoare a angajaților; (5) planul de măsuri pentru marketingul personalului.

Tabelul 6. Analiza strategiilor de personal, elaborate și implementate la întreprindere

Strategia de personal	Regiunea Nord		Regiunea Centru	
	Se realizează	Nu se realizează	Se realizează	Nu se realizează
Strategia de stimulare și motivare a muncii	57,5% (2)	31,3%	72,5% (1)	27,5%
Strategia de gestiune a personalului (clasică)	73,8% (1)	12,5%	57,5% (3)	22,5%
Strategia de dezvoltare a personalului	23,8%	66,3% (1)	40%	40% (2)
Strategia inovațională	17,5%	56,3% (2)	12,5%	72,5% (1)
Strategia socială	25%	50% (3)	40%	30% (3)
Strategia orientată spre valorile întreprinderii	28,8%	37,5%	60% (2)	22,5%
Strategia de implicare	37,5%	31,3%	52,5%	27,5%
Strategia de marketing	47,5% (3)	38,8%	50%	30%

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

În baza rezultatelor interviului au fost formulate avantajele dezvoltării capitalului prin instruire, care formează competitivitatea întreprinderii într-o perspectivă de lungă durată. Printre avantaje mai importante, respondenții au indicat: (1) creșterea nivelului de competitivitate și motivație a muncii a angajaților întreprinderii, (2) creșterea responsabilității și consolidarea sprijinului în cadrul grupului, (3) conștientizarea importanței muncii pe care o îndeplinește, (4) stimularea activității de inovare și (5) reducerea rezistenței față de schimbările strategice din partea personalului.

În cel de-al treilea capitol „*Evaluarea capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale*” se analizează tendințele dezvoltării socio-economice ale regiunilor Republicii Moldova. Este efectuată o analiză

macroeconomică a pieței muncii și competitivității forței de muncă. S-a estimat nivelul și calitatea vieții populației din regiunile Republicii Moldova.

Analiza tendințelor socio-economice și politice de dezvoltare a regiunilor Republicii Moldova în ceea ce privește subsistemul economic, demografic, reglementator, socio-umanist și spiritual, pieței forței de muncă, șomajului și analiza nivelului de trai al populației Republicii Moldova a arătat, că:

1) Se observă *o creștere a indicatorilor macroeconomici atât la nivel de țară, cât și la nivel de regiune*. În consecință, PIB-ul pe cap de locuitor a crescut. Principala contribuție la formarea PIB-ului țării o are: comerțul cu ridicata și cu amănuntul - 14,3% industria - 12,2% și agricultura - 12,2%.

2) *Fabricarea produselor (serviciilor) crește în dinamică*. În general pe țară, fabricarea de produse alimentare predomină în producția de produse industriale, iar produsul principal este vinul de struguri. În același timp, uzura morală și fizică a mijloacelor fixe ale întreprinderilor este mai mare de 50%, ceea ce nu poate asigura o productivitate înaltă a muncii și necesită investiții imediate.

3) Se observă *depopularea*, adică populația Republicii Moldova are o tendință constantă de scădere, iar mișcarea naturală a populației nu asigură reproducerea simplă. În același timp, se înregistrează *o dinamică instabilă a copiilor și adolescenților sub 18 ani în instituțiile de învățământ*: în instituțiile preșcolare crește numărul copiilor, în școli, gimnazii, licee numărul acestora se reduce odată cu reducerea numărului de instituții școlare; o situație similară se observă în învățământul profesional, în colegii și în învățământul superior.

4) A fost introdus *principiul descentralizării conducerii*, adică delegarea de drepturi și responsabilități în domeniul reglementării dezvoltării regionale autorităților locale și de autogovernare; a fost definită politica de dezvoltare regională și au fost elaborate strategii de dezvoltare regională. Cu toate acestea, există o neconcordanță între documentele normative și politicile în ceea ce privește dezvoltarea capitalului uman în regiuni.

5) Pe piața muncii din Republica Moldova există *un număr semnificativ de specialiști care au primit o specializare și nu sunt asigurați cu un loc de muncă*. În același timp, lansarea tinerilor specialiști pe piața muncii de către instituțiile de învățământ se caracterizează printr-o tendință de scădere, iar calitatea formării în învățământul general nu corespunde nivelului cerut.

6) Analiza pieței muncii a făcut posibilă identificarea *problemelor dezechilibrului dintre cererea și oferta forței de muncă*. Proporția locurilor de muncă formale și informale este, respectiv, de 67,5% și 32,5% din totalul populației ocupate. Pe piață este prezent fenomenul „șomajului ascuns”. Cea mai

mare parte a șomerilor înregistrați se referă la persoanele cu vârsta cuprinsă între 30 și 49 de ani și cu studii medii generale, care, în general, reprezintă forța de muncă necalificată.

7) *Migrația forței de muncă are o influență deosebită asupra pieței muncii.* Majoritatea migranților sunt bărbați, din zonele rurale. Principalul motiv al migrației forței de muncă sunt salariile mici. Migranții, în principiu, lucrează fără încheierea unui contract individual de muncă și nu au asistență socială și medicală, într-o altă țară.

8) Se observă o *bunăstare socială a societății* - minimul de sub existență, în medie pentru o persoană pe lună, este acoperit de salariul nominal și de venitul mediu lunar disponibil al populației, dar care nu este acoperit de mărimea medie a pensiei; numărul de pensionari care primesc pensia minimă mai mult trăiesc în regiuni; veniturile populației sunt distribuite inegal.

9) Are loc o *disproporționalitate a cheltuielilor populației*, adică în structura cheltuielilor de consum ale populației, cea mai mare parte este ocupată de produse alimentare, întreținerea locuințelor și procurarea îmbrăcăminte, încălțăminte și o pondere nesemnificativă o au cheltuielile pentru sănătate, odihnă, educație. Populația mai înstărită cheltuie mai puțini bani pe produse alimentare și mai mult pe transport, sănătate, hoteluri, restaurante, cafenele, odihnă în comparație cu populația mai puțin înstărită.

10) Analiza nivelului de trai al gospodăriilor (activităților casnice) în ceea ce privește statutul lor social și economic (în conformitate cu studiul „Aspecte privind nivelul de trai al populației”) a arătat că *majoritatea respondenților au apreciat nivelul de trai al gospodăriilor ca fiind unul satisfăcător*. Mai mult, o astfel de evaluare a fost obținută nu numai de la respondenții care lucrează, ci și de la pensionari.

În capitolul patru „*Formarea competitivității strategice a capitalului uman ținând cont de particularitățile regionale (pe exemplul Regiunii Nord a Republicii Moldova)*” se definesc prioritățile strategice de dezvoltare a capitalului uman în regiunea Nord. În baza rezultatelor obținute în urma cercetării, a fost realizată modelarea formării competitivității strategice și a avantajelor sociale competitive. Au fost elaborate modele de conținut (sistemice), precum și modelul formal (programarea matematică liniară) de formare a competitivității strategice a capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale

*Analiza sistemului de dezvoltare socială și economică din regiunea Nord și analiza SWOT au arătat prezența atât a punctelor tari, cât și a punctelor slabe, atât în dezvoltarea economică, cât și în dezvoltarea capitalului uman din regiune.*

Subsistemul economic al dezvoltării regiunii oferă oportunități ample pentru implementarea managementului strategic și formarea competitivității capitalului uman pe termen lung (creșterea PIB, creșterea producției industriale, creșterea numărului de întreprinderi din domeniul comerțului cu amănuntul și a spațiilor comerciale), iar subsistemul demografic reprezintă amenințări pentru dezvoltare (scăderea natalității, îmbătrânirea populației, distribuția inegală a veniturilor etc.).

Ca rezultat al reprocesării rezultatelor sondajului sociologic, au fost *identificate întreprinderile din regiunea Nord care au nevoie (1) de elaborarea sau (2) actualizarea strategiilor de dezvoltare a capitalului uman.*

În prima grupă au fost incluse: SA Combinatul de Pâine, SRL Le Bridge, SRL Flang, SA Floarea Soarelui, SRL Linella, BC Eximbank, SA Barza Alba, SA Basarabia Nord.

În a doua grupă au fost incluse: SA Rultehcom, SA Sudzucher-Moldova, SA Moldagrotehnica, SRL Draexlmaier, SA Gradji-Sat, SRL Excel Manufacturing, SRL Avornicita, IM Infinity Inc. SRL, SRL Tetracom-Agro, SRL OrusBellcar.

Modelarea sistemică a permis *elaborarea modelelor pentru formarea competitivității capitalului uman în regiune*, au fost evidențiate elementele acestui proces, ierarhia și interrelațiile lor.

*Descrierea modelului sistemic de formare a competitivității strategice a capitalului uman:*

Formarea competitivității strategice a capitalului uman presupune că angajații și colectivul de muncă au deja o competitivitate, numită competitivitate curentă sau actuală, însă este necesară dezvoltarea potențialului angajaților pentru a forma o competitivitate strategică. Dat fiind faptul că cunoștințele și tehnologia se schimbă rapid, ca urmare a progresului tehnico-științific, fără actualizarea cunoștințelor, cu timpul, ele își pierd nivelul. Cercetarea a arătat că creșterea productivității muncii și a activității inovatoare a angajaților și întreprinderilor reprezintă condiții necesare pentru formarea competitivității strategice a țării.

De aceea, elementele de intrare ale acestui sistem sunt: creșterea productivității muncii și a activității inovatoare a angajaților. Grupul țintă de influență este grupul social de producție - angajat, colectivul de producție, colectivul de muncă, care alcătuiesc capitalul uman, cu acces la întreprindere și la regiune. În consecință, instituțiile de formare sunt întreprinderi, universități și incubatoare inovatoare.

Factorii care transformă competitivitatea în competitivitate strategică au fost determinați în urma unui sondaj sociologic și distribuiți în funcție de ponderea respondenților. Principalii factori sunt: regularitatea ridicării nivelului educațional;

coresponderea cu cerințele profesionale; comunicabilitatea, relațiile cu conducerea, colegii, clienții, partenerii; informarea în domeniul economiei de piață; capacitatea de a concura pe piața muncii etc.

Elaborarea modelului matematic de programare liniară a permis obținerea unei evaluări integrale care arată posibilitățile neutilizate de formare a competitivității strategice a capitalului uman la trei niveluri de management. Pentru formarea competitivității strategice a capitalului uman, funcția ( $K_s$ ) va arăta astfel:

$$K_s = 0,12x_1 + 0,16x_2 + 0,08x_3 + 0,2x_4 + 0,25x_5 + 0,06x_6 + 0,09x_7 + 0,04x_8 \rightarrow \max \quad (3)$$

În același timp, variabilele  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8$  reprezintă evaluarea factorilor competitivității strategice, și nu pot fi negative, dar nici nu pot fi mai mari de limita de 10 puncte, adică trebuie să respecte condiția:

$$\begin{aligned} 0 < x_1 \leq 10; & 0 < x_2 \leq 10; & 0 < x_3 \leq 10; & 0 < x_4 \leq 10; & 0 < x_5 \leq 10; \\ 0 < x_6 \leq 10; & 0 < x_7 \leq 10; & 0 < x_8 \leq 10 \end{aligned} \quad (4)$$

Limita maximă a nivelului competitivității strategice a capitalului uman este evaluarea optimă, adică 10 puncte.

Înlocuind evaluarea medie ponderată a influenței factorilor în funcție, obținem următoarea evaluare a formării competitivității strategice a capitalului uman:

$$K_s = 0,12 * 8,03 + 0,16 * 8,03 + 0,08 * 7,47 + 0,2 * 8,11 + 0,25 * 8,03 + 0,06 * 7,71 + 0,09 * 7,56 + 0,04 * 7,58 = 0,96 + 1,28 + 0,60 + 1,62 + 2,00 + 0,46 + 0,68 + 0,30 = 7,9 \text{ (puncte)}$$

Rezultatul obținut reprezintă o evaluare integrală și arată posibilitățile neutilizate pentru formarea competitivității strategice a capitalului uman la trei niveluri de conducere.

Adică  $10 - 7,9 = 2,1$  (puncte).

Folosind acest model matematic pentru a planifica competitivitatea capitalului uman la nivel de întreprindere și pentru a maximiza funcția țintă, este posibilă creșterea competitivității strategice la nivelul mezo- și macro. Pentru aceasta este necesară implementarea strategiei de dezvoltare a capitalului uman, în cercetarea noastră - pentru regiunea Nord a Republicii Moldova.

În baza acestor cercetări a fost elaborată *Strategia de dezvoltare a capitalului uman, pe exemplul Regiunii Nord a Republicii Moldova*, al cărui obiectiv principal este atingerea competitivității la nivel național, regional și global

și îmbunătățirea nivelului de trai al populației prin dezvoltarea capitalului uman. Au fost elaborate viziunea, misiunea și valorile strategiei, precum și mecanismul și măsurile de implementare a acesteia. În opinia autorului, pentru punerea în aplicare a viziunii strategice și a strategiei, activitățile părților interesate implicate în procesul de dezvoltare a potențialului uman în regiune ar trebui orientate în următoarele direcții strategice (Tabelul 7):

Tabelul 7. Direcțiile strategice de dezvoltare a capitalului uman în regiune

Direcții strategice	Sarcini specifice
1. Formarea unui mediu adecvat pentru dezvoltarea potențialului uman în regiune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formarea bazei normative și conceptuale;</li> <li>- Analiza și evaluarea resurselor umane ale regiunii;</li> <li>- Susținerea dezvoltării potențialului uman;</li> <li>- Atragerea investițiilor în dezvoltarea capitalului uman și crearea condițiilor pentru dezvoltarea capitalului uman în regiune.</li> </ul>
2. Păstrarea, motivarea și dezvoltarea socială a capitalului uman existent în regiune	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promovarea valorilor demografice și culturale ale regiunii;</li> <li>- Susținerea abordării strategice și instruirea orientată spre piață;</li> <li>- Micșorarea migrației forței de muncă tinere peste hotare;</li> <li>- Crearea condițiilor pentru realizarea potențialului intelectual și profesional al angajaților.</li> </ul>
3. Stimularea agenților economici pentru crearea noilor locuri de muncă	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atragerea investițiilor în dezvoltarea personalului întreprinderii;</li> <li>- Atragerea investițiilor străine pentru crearea noilor locuri de muncă;</li> <li>- Stimularea activității investiționale</li> </ul>
4. Atragerea și mărirea investițiilor naționale și internaționale în capitalul uman al regiunii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Popularizarea dezvoltării potențialului uman în regiune;</li> <li>- Elaborarea proiectelor pentru dezvoltarea capitalului uman în regiune, finanțate de Uniunea Europeană;</li> <li>- Stimularea populației pentru autoinstruire, ridicarea nivelului profesional.</li> </ul>
5. Crearea și îmbunătățirea relațiilor dintre societate, instituțiile de învățământ, agenții economici și autoritățile locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formarea unei unități structurale instituționale de importanță regională pentru implementarea dialogului;</li> <li>- Crearea și dezvoltarea structurilor sociale;</li> <li>- Implementarea managementului strategic al potențialului uman la toate nivelurile de conducere;</li> <li>- Perfecționarea politicii de dezvoltare a capitalului uman</li> </ul>

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.



Pe baza analizei politicii existente de dezvoltare a capitalului uman în Republica Moldova *au fost identificate problemele și tendințele existente în domeniul educației*, principalele dintre acestea fiind: necorespunderea dintre investiții și rezultatele educaționale, competitivitatea scăzută a economiei; necorespunderea dintre potențialul material, tehnic și uman în instituțiile de învățământ, ceea ce duce la utilizarea inefficientă a resurselor; diferența dintre cheltuieli și numărul de elevi și programele de studii în domeniul formării profesionale, ce se reflectă în probleme legate de ocuparea forței de muncă; ineficiența reformelor în învățământul superior, ceea ce se reflectă în capacitatea scăzută de a aplica în practică cunoștințele teoretice dobândite de tinerii specialiști; discrepanța dintre metodele de predare, cursurile de recalificare pentru specialiști și sistemul de monitorizare a rezultatelor educaționale și a competențelor formate.

De asemenea, a fost analizată dinamica finanțării sistemului de învățământ de la bugetul de stat și au fost sugerate măsuri pentru implementarea Strategiei de Dezvoltare a Capitalului Uman în regiune.

De asemenea a fost determinată interacțiunea organelor de importanță regională responsabile de elaborarea și implementarea Strategiei de dezvoltare a capitalului uman în regiune (Figura 8).

A fost evidențiată unitatea structurală pentru dezvoltarea și implementarea unei strategii în regiune - Agenția pentru Dezvoltare Regională, care este o instituție publică nonprofit.

După cum se arată în figura 8, politica de dezvoltare regională include Strategia de dezvoltare regională, parte componentă a căreia este Strategia de dezvoltare a capitalului uman în regiune. Principala unitate structurală pentru dezvoltarea și implementarea strategiei în regiune este Agenția pentru Dezvoltare Regională, care este o instituție publică nonprofit, subordonată organului de implementare a politicii pentru dezvoltarea regională, creată pentru realizarea strategiei de dezvoltare regională și a planului operațional (conform legii dezvoltării regionale).

Pe lângă aceasta, la nivelul ministerelor, se creează o legătură, datorită căreia sarcina formării competitivității actuale a capitalului uman (în sistemul educațional) trece către un alt nivel de conducere - la formarea competitivității strategice a capitalului uman la nivel regional (la sistemul de dezvoltare regională).

Astfel de modificări prevăd formarea unui buget corespunzător, unei baze de date și monitorizarea procesului de formare. Și în acest caz va fi îndeplinită sarcina principală a dezvoltării regionale, specificată în lege, și anume, realizarea unei

dezvoltări sociale și economice echilibrate și durabile pe tot teritoriul Republicii Moldova și, prin urmare, îmbunătățirea calității și a nivelului de trai al populației.

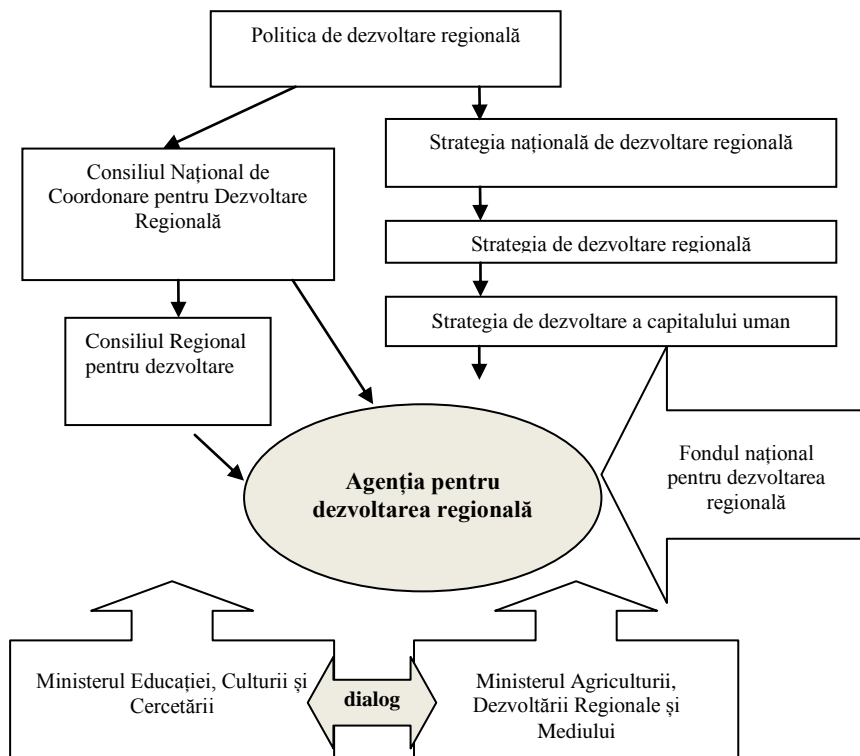


Figura 8. Înteracțiunea organelor de importanță regională responsabile de elaborarea și implementarea Strategiei de dezvoltare a capitalului uman în regiune  
Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor cercetării.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

1. Analizând dezvoltarea gândirii de conducere a managementului strategic al capitalului uman, observăm o tranziție de la (1) conceptul managementului tradițional al personalului, unde persoana ia poziția unei resurse sau factor de producție la (2) conceptul managementului strategic al resurselor umane, în care angajatul este considerat drept sursă de bunăstare, care posedă intelect, este informat, competitiv, apoi la (3) conceptul competitivității strategice a capitalului

uman, unde conducerea se bazează pe dezvoltarea potențialului uman, pe capacitățile sale intelectuale, inovatoare și profesionale, formând competitivitatea umană profesională și socială a omului, și, în consecință, a ramurii, regiunii și țării în ansamblu.

2. Conceptul modern de management strategic al capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale reprezintă baza pentru formarea competitivității curente, a competitivității strategice și a avantajelor sociale competitive, iar efectul de la aplicarea managementului strategic îl obține nu numai angajatul și întreprinderea, ci și societatea în ansamblu. Efectul obținut poartă un caracter economic și social, și anume: o creștere strategică a nivelului și a calității vieții populației.

3. Managementul strategic reprezintă un mecanism teoretic complex și un sistem integrat pentru studiul și formarea competitivității capitalului uman în legătură reciprocă cu cele trei niveluri de conducere: macronivel (național), mezo (regional) și micro (întreprindere). În rezultatul analizei modelelor de formare a competitivității și interpretării lor, *a fost elaborat un model conceptual pe trei niveluri* de formare a competitivității capitalului uman pe termen lung.

4. Principalii factori ai competitivității strategice la nivel național sunt productivitatea ridicată a muncii, nivelul ridicat și calitatea vieții populației, iar inovarea și activitatea inovațională sunt premise pentru creșterea competitivității muncii la nivel regional. Este recomandabil formarea avantajelor competitive ale regiunii, deoarece o țară nu poate fi competitivă în toate regiunile la același obiect, precum și nici întreprinderile din aceeași ramură nu pot avea același nivel de competitivitate în diferite regiuni.

5. Competitivitatea la nivel național asigură o creștere strategică a nivelului de trai al populației printr-un mecanism de creștere a productivității muncii. Competitivitatea strategică a unui angajat pe piața forței de muncă caracterizează calitățile potențiale ale unei persoane, formate în procesul de instruire, în conformitate cu strategiile de dezvoltare ale întreprinderii și capacitatea acesteia de a concura pe piața forței de muncă în viitor. Competitivitatea întreprinderii este determinată de prezența avantajelor sale competitive în comparație cu alte întreprinderi, iar competitivitatea la nivel regional este asigurată în baza potențialului uman, al diferențierii producției și a localizării geografice.

6. Studiind teoriile și conceptele managementului strategic, trebuie precizat că formarea competitivității strategice este un element esențial al managementului resurselor umane. În literatura de specialitate se descrie, în esență, mecanismul de formare a competitivității profesionale pe termen lung, iar competitivitatea socială

și efectele sociale sub formă de îmbunătățire strategică a nivelului și a calității vieții nu au fost cercetate suficient. Cu toate acestea, nu întotdeauna creșterea competitivității duce la ridicarea nivelului de trai, există un motiv important, în opinia noastră, - necesitatea formării competitivității sociale, care schimbă comportamentul uman, stimulează creșterea statutului social și conduce la o creștere a nivelului și calității vieții.

7. În opinia noastră, necesitatea de a fi competitiv se referă la nevoia umană superioară - necesitatea de a forma avantaje competitive sociale. Deoarece, realizând cu succes nevoia de auto-actualizare, adică realizarea obiectivelor proprii, abilităților, dezvoltarea propriei personalități, o persoană formează avantaje competitive în activitatea profesională. Cu toate acestea, există posibilitatea obținerii avantajelor competitive și în sfera socială, crescând astfel propriul statut social, ceea ce conduce la obținerea de avantaje competitive sociale. Și anume avantajele sociale competitive asigură îmbunătățirea nivelului și calității vieții populației.

În rezultatul cercetării statistice și sociologice efectuate asupra managementului strategic al capitalului uman al Republicii Moldova, au fost formulate următoarele recomandări:

*1. Recomandări pentru nivelul național de conducere (Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului, Biroul Național de Statistică):*

- A analiza și a lua în considerare elementele politicii de dezvoltare a capitalului uman în regiuni prin implementarea Strategiei elaborate în prezenta lucrare. A analiza posibilitatea reorganizării compartimentelor și structurilor pentru implementarea și monitorizarea Strategiei propuse.

- A analiza oportunitățile, a crea premise și a implementa un sistem integrat de formare a competitivității strategice a capitalului uman în Republica Moldova la trei niveluri de conducere (macro, mezo-, micronivel) în conformitate cu modelele sistemice elaborate.

- A efectua monitorizarea sistematică și evaluarea statistică a formării competitivității strategice a capitalului uman în conformitate cu modelul matematic al programării liniare, folosind evaluările experților și comparând nivelul obținut cu valorile constante date, satisfăcând sistemul de limite și maximizând funcția țintă  $K_S$ .

- În procesul de formare a competitivității strategice a capitalului uman și în scopul identificării caracteristicilor specifice și oportunităților, rolul executiv

principal ar trebui să fie cordat regiunilor, deoarece, așa cum a demonstrat cercetarea, anume, în condițiile regiunilor și, datorită particularităților regiunilor, formarea competitivității strategice a capitalului uman asigură obținerea efectului economic și social.

- A revizui sistemul de indicatori ai nivelului și a elementelor dezvoltării umane prin includerea în lista normelor sociale a *indicatorului de formare strategică a nivelului și calității vieții populației* în vederea realizării conceptului de dezvoltare a capitalului uman prin formarea competitivității strategice atât în sfera profesională, cât și socială.

### *2. Recomandări pentru nivelul regional de conducere (Agenția pentru Dezvoltare Regională „Nord”, Agenția Regională pentru Ocuparea Forței de Muncă):*

- A extinde prioritățile strategice pentru dezvoltarea regiunii Nord, deoarece analiza SWOT, analiza indicatorilor economici și sociali ai regiunii au arătat că avantajele identificate ale dezvoltării regiunii nu sunt pe deplin valorificate. Este necesară revizuirea politicilor regiunii și a întreprinderilor în ceea ce privește dezvoltarea capitalului uman.

- A se orienta în procesul de formare a competitivității strategice a capitalului uman în regiune, spre modelele sistemice elaborate de autor. În scopul realizării cu succes a procesului de formare a competitivității strategice a capitalului uman, așa cum este argumentat în această lucrare, de grupat populația din regiune în funcție de grupurile țintă de influență: grup social-educativ, social-productiv și social-demografic.

- A adapta și a implementa Strategia de dezvoltare a capitalului uman în regiune prin formarea competitivității strategice și în scopul de a obține beneficii economice și sociale - creșterea strategică a nivelului și a calității vieții populației.

- A stimula îmbunătățirea indicatorilor din sfera socială, prin includerea următoarelor puncte în politica social-demografică a regiunii: contribuția la reducerea depopulării și la creșterea nivelului de reproducere a populației; consolidarea institutului „familia”; stimularea migrației interne de la centru la periferie; creșterea bunăstării sociale a populației; promovarea unui stil de viață sănătos, care va reduce nivelul de îmbolnăvire a populației; dezvoltarea unui subsistem spiritual și stimularea formării unei nevoi sociale de competitivitate și creșterea nivelului și a calității vieții populației.

### *3. Recomandări pentru conducerea de la nivelul pieței muncii (Agenția Regională pentru Ocuparea Forței de Muncă):*

- Revizuirea și adaptarea politicilor de ocupare a forței de muncă pentru angajarea formală și informală, precum și pentru populația activă și inactivă, din punct de vedere economic, din regiune, prin planificarea competitivității strategice a angajaților, care au un nivel stabilit al competitivității curente la momentul actual. Stimularea diferitor modalități de angajare prin crearea unei linii directe pe site-ul Agenției pentru Ocuparea Forței de Muncă. Stimularea antreprenoriatului și crearea propriei afaceri în rândul tinerilor specialiști.

- Îmbunătățirea politicii privind migrația forței de muncă. Cercetările au arătat că migrația forței de muncă are un impact atât pozitiv, cât și negativ asupra competitivității capitalului uman, atât în regiune, cât și în țară, în ansamblu. Prin urmare, este mai rezonabil să se gestioneze fluxurile de migrație, consolidând factorii de impact pozitiv (investiții în personal, strategii de dezvoltare a potențialului profesional al angajaților întreprinderilor, programe de formare orientate spre piață, etc.) și reducând impactul factorilor de influență negativă.

#### *4. Recomandări pentru nivelul de conducere din întreprindere:*

- Conducerea întreprinderilor din Republica Moldova să revizuiască politica de personal și să stabilească momentele de administrare a afacerii, posibilitatea de a realiza potențialul de calificare și de formare a competitivității angajaților (Capitolul 2, paragraful 2.3).

- Pentru întreprinderile, la care lipsesc strategiile de dezvoltare a personalului (SA Combinatul de Pâine, SRL Le Bridge, SRL Flang, SA Floarea Soarelui, SRL Linella, SA Barza Alba, SA Basarabia Nord), se propune elaborarea și implementarea strategiei de dezvoltare a personalului. Utilizarea abordării strategice în vederea formării și realizării capitalului uman la întreprinderi prin instruirea orientată spre piață. Pentru aceasta este necesar elaborarea programului de instruire în baza strategiilor de dezvoltare a personalului, incluzând calculul necesităților pentru instruire și formând bugetul pentru instruire.

- Pentru întreprinderile la care există strategia de dezvoltare a personalului (SA Rultehcom, SA Sudzucher-Moldova, SRL Draxlmaier, SRL Excel Manufacturing), se propune modificarea acestor strategii și completarea lor cu următoarele elemente: (1) planul de formare a competitivității angajaților (anual, de la 5 la 10 ani); (2) bugetul formării, instruirii orientate spre piață; (3) volumul investițiilor în formarea potențialului profesional al angajaților; (4) măsuri de stimulare a activității inovatoare a angajaților; (5) planul de activități privind marketingul personalului.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Aspecte privind nivelul de trai al populației în 2015. Rezultatele Cercetării Bugetelor Gospodăriilor Casnice. Chișinău: Editura Biroului Național de Statistică, 2016. 116 p.
2. Anuarul statistic al Republicii Moldova 2016. Chișinău: Editura Biroului Național de Statistică, 2017. 486 p.
3. Belostecinic G. Dezvoltarea economică a Republicii Moldova. În: Revistă de Știință, Inovare, Cultură și Artă, AȘM, nr. 1 (12), februarie 2009. p. 52-54.
4. Belostecinic G., și alții. Competitivitatea și creșterea economică în contextul economiei bazate pe cunoaștere, integrării regionale și europene. În: Revistă de Știință, Inovare, Cultură și Artă ”Academos”. Chișinău: Editura AȘM, nr.1 (32)/ 2014. p. 11-16.
5. Bîrcă A. Managementul resurselor umane. Chisinau: Editura ASEM, 2005. 524 p.
6. Bîrcă A. Abordarea strategică a resurselor umane în cadrul organizațiilor. În: Analele Academiei de Studii Economice din Moldova. ed. a III-a. Chișinău, Editura ASEM, 2005. p. 48-52.
7. Cotelnic A., Negru I. Politicile manageriale și impactul acestora asupra competitivității întreprinderii. În: Strategii și politici de management în economia contemporană: materialele conf. naț. cu part. intern. ediția a III –a, Chișinău, Editura ASEM, 2014. p. 10-14.
8. Legea Republicii Moldova nr. 438 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova. În: Monitorul Oficial, nr. 21-24 din 16 februarie 2007.
9. Legea Republicii Moldova cu privire la migrația de muncă. În: Monitorul Oficial, nr. 162-164 din 29 august 2008.
10. Strategia de Dezvoltare Regională Nord 2016 – 2020. Aprobata prin Decizia Consiliului Regional pentru Dezvoltare Nord, Nr.3 din 12.02.2016. Bălți, 2016. 72 p.
11. Билаш Л., Крастин М. Ключевые аспекты концепции стратегического менеджмента человеческих ресурсов в условиях многообразия деловых культур. În: Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei. Ediția XIII –a. Chișinău: Editura ASEM, nr. 1/2015. c. 20-26.

12. Дорогая И. Стратегический менеджмент персонала: факторы повышения конкурентоспособности. În: Strategii și politici de management în economia contemporană: materialele conf. naț. cu part. intern. ediția a III –a, Chișinău, Editura ASEM, 2014. p. 34-37.
13. Мовилэ И. Анализ факторов конкурентоспособности человеческого капитала в условиях регионального развития. În: Strategii și politici de management în economia contemporană: Materialele conferinței naționale cu participare internațională. Chișinău: ASEM, 2013. c. 194-199.
14. Стратегия развития образования на 2014-2020 гг. «Образование 2020». Утверждена Постановлением Правительства РМ нр. 944 от 14.11.2014.
15. Фатхутдинов Р. Стратегическая конкурентоспособность. Учебник. Москва: Изд. ЗАО Экономика, 2005. 504 с.
16. Bugaian L. Transforming Knowledge in Skills by Labour Market. In: Professional Education and Economic Needs of the Black Sea Region: international conference. Chișinău, Editura ASEM, 2015. P. 19-25.



## ADNOTAREA

*Movilă Irina. «Managementul strategic al competitivității capitalului uman pe piața muncii în condițiile dezvoltării regionale». Teză de doctor habilitat în științe economice, Chișinău, 2018.*

**Structura tezei:** introducere, patru capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 255 surse, 16 anexe, 218 pagini text de bază, 38 tabele și 38 figuri. Rezultatele obținute au fost publicate în peste 50 de lucrări științifice, inclusiv, 2 monografii.

**Cuvinte cheie:** managementul strategic, capitalul uman, piața muncii, dezvoltarea regională, competitivitatea, strategia de dezvoltare a capitalului uman.

**Domeniul de studiu:** managementul strategic și competitivitatea strategică a capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale.

**Scopul cercetării** constă în dezvoltarea bazei teoretice, fundamentarea abordării conceptuale a formării competitivității capitalului uman al regiunii, identificarea factorilor, ce influențează formarea competitivității curente, strategice și sociale și elaborarea strategiei de dezvoltare a capitalului uman în Regiunea de Nord a Republicii Moldova.

**Obiectivele cercetării:** cercetarea conceptelor și modelelor managementului strategic al capitalului uman; determinarea factorilor ce formează competitivitatea strategică a obiectelor de cercetare (omului, întreprinderii, regiunii, țării); analiza teoriei capitalului uman, teoriei motivării și interpretarea lor în managementul strategic; analiza tendințelor social-economice de dezvoltare a regiunilor Republicii Moldova; stabilirea priorităților de bază ale dezvoltării Regiunii de Nord; evidențierea factorilor de influență a migrației de muncă asupra competitivității capitalului uman și întreprinderii; evaluarea competitivității curente și strategice a capitalului uman al întreprinderilor; construirea modelelor de conținut și modelelor formale a formării competitivității capitalului uman; elaborarea strategiei de dezvoltare a capitalului uman.

**Noutatea și originalitatea științifică:** a fost fundamentată o abordare conceptuală la formare a competitivității strategice a capitalului uman al regiunii; au fost dezvoltate aspectele managementului strategic al capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale și au fost identificate caracteristicile de bază; au fost sistematizate și structurate conceptele managementului strategic și a creativității; au fost evidențiate principiile activității inovaționale și a marketingului în managementul strategic; a fost dezvoltat conceptul competitivității strategice a capitalului uman, care stă la baza formării avantajului competitiv, nu doar profesional, ci și social; a fost interpretată teoria capitalului uman în contextul managementului strategic; a fost dezvoltată teoria motivațională și confirmată necesitatea umană în formarea competitivității sociale, care schimbă comportamentul omului, stimulează schimbarea statutului social și conduce la creșterea nivelului și calității vieții.

**Problema științifică importantă soluționată:** în baza analizei teoretice și a cercetării aplicative sunt determinate măsuri de perfecționare a managementului competitivității capitalului uman al regiunii pe termen lung; a fost argumentată necesitatea planificării competitivității, sunt construite modele și elaborată strategia de dezvoltare a capitalului uman în regiune.

**Rezultatele principale noi pentru știință și practică:** În procesul cercetării au fost obținute rezultate, care confirmă ipoteza cercetării, și totodată care deschid noi aspecte ale formării competitivității strategice a capitalului uman în condițiile dezvoltării regionale. A fost dezvoltată metodologia managementului strategic al capitalului uman în baza abordării sistemico-integrată, au fost analizate strategii de personal existente la întreprinderile Republicii Moldova.

**Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării:** în baza analizei a fost elaborată abordarea sistemico-integrată care contribuie la formarea competitivității strategice în regiune; a fost argumentată și evidențiată strategia formării avantajelor concurențiale sociale, adică, evaluarea valorilor și motivației care conduc la creșterea nivelului și calității vieții prin formarea competitivității strategice.

**Implementarea rezultatelor științifice obținute:** rezultatele cercetării, concluziile și recomandările au fost utilizate pentru actualizarea *Strategiei de Dezvoltare Regională Nord* (aprobată prin Decizia Consiliului Regional pentru Dezvoltare Nord nr. 3 din 12.02.2016).

## АННОТАЦИЯ

*Мовилэ Ирина. «Стратегический менеджмент конкурентоспособности человеческого капитала на рынке труда в условиях регионального развития». Диссертация на соискание ученой степени доктора хабилитат экономических наук, Кишинев, 2018.*

**Структура диссертации:** введение, четыре главы, основные выводы и рекомендации, библиография из 255 источников, 16 приложений, 218 страниц основного текста, 38 таблиц и 38 рисунков. Полученные результаты опубликованы в более чем 50 научных работ, включая 2 монографии.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, человеческий капитал, рынок труда, региональное развитие, конкурентоспособность, стратегия развития человеческого капитала.

**Область исследования** стратегический менеджмент и конкурентоспособность человеческого капитала на рынке труда в условиях регионального развития.

**Цель исследования** состоит в развитии теоретической базы, обосновании концептуального подхода к формированию конкурентоспособности человеческого капитала региона, выявление факторов, влияющих на формирование конкурентоспособности, и разработке стратегии развития человеческого капитала на примере Северного региона Республики Молдова.

**Задачи исследования:** проанализировать концепции и модели стратегического менеджмента человеческого капитала; выявить факторы формирования стратегической конкурентоспособности объектов исследования (человека, предприятия, региона, страны); проанализировать теорию человеческого капитала, и интерпретировать ее в стратегическом менеджменте; проанализировать социально-экономические тенденции развития регионов Республики Молдова; выявить факторы влияния трудовой миграции на конкурентоспособность человеческого капитала; разработать стратегию развития человеческого капитала.

**Оригинальность и научная новизна:** обоснован концептуальный подход формирования стратегической конкурентоспособности человеческого капитала региона и развиты аспекты стратегического управления человеческим капиталом в условиях регионального развития систематизированы и структурированы концепции стратегического менеджмента; определены принципы инновационной активности и маркетинга в стратегическом менеджменте человеческого капитала; обоснована концепция стратегической конкурентоспособности человеческого капитала, интерпретирована теория человеческого капитала в контексте стратегического менеджмента; развита теория мотивации и обоснована человеческая потребность в формировании социальной конкурентоспособности, которая изменяет поведение человека, стимулирует его к изменению социального статуса и ведет к повышению уровня жизни.

**Решение важной научной проблемы:** на основе теоретического анализа и практических исследований выработаны меры по совершенствованию управлением конкурентоспособностью человеческого капитала региона в долгосрочной перспективе; обоснована необходимость планирования конкурентоспособности, построены модели и разработана стратегия развития человеческого капитала в регионе.

**Принципиально новые научные и практические результаты:** В процессе исследования были получены результаты, подтверждающие гипотезу исследования и вместе с тем и открывающие новые аспекты формирования стратегической конкурентоспособности человеческого капитала в условиях регионального развития. Развита методология стратегического менеджмента человеческого капитала на основе системно-интеграционного подхода; проанализированы стратегии управления персоналом, существующие на предприятиях.

**Теоретическое значение и практическая ценность работы:** на основе анализа выделен системно-интеграционный подход к формированию стратегической конкурентоспособности человеческого капитала в регионе; выделена и аргументирована стратегия формирования социальных конкурентных преимуществ.

**Внедрение научных результатов:** результаты исследования, выводы и рекомендации были использованы для актуализации Стратегии регионального развития «Север» (утверждена решением Регионального Совета Развития «Север» nr. 3 от 12.02.2016).

## ANNOTATION

*Movila Irina. «Strategic competitive management of human resources on Moldovan labour market in the conditions of regional development ». The thesis of doctor habilitat in economics, Chisinau, 2018.*

**The structure of the thesis:** introduction, four chapters, generalizing conclusions and recommendations, bibliography with 255 sources, 16 annexes, 218 pages of main text, 38 tables and 38 figures. The results have been published in more than 50 scientific papers.

**Keywords:** strategic management, human capital, labor market, regional development, competitiveness, strategy of progress of the human capital.

**Field of study:** the strategic management and strategic competitiveness of the human capital in the labor market in terms of regional development.

**The research aim** consists in justifying the system-integration strategic approach to the development of the human capital competitiveness of the region, in identifying the factors that influence the formation of the current, strategic and social competitiveness and in working out the strategy for the development of human capital in the Northern region of the Republic of Moldova.

**Research objectives:** to analyze the concepts and models of strategic management of human capital; to identify the development factors of the strategic competitiveness of various research subjects (persons, enterprises, region, country); to analyze the theory of human capital and the motivation theory, and to interpret it in the light of strategic management; to analyze the social economic, and political development trends of the regions of the Republic of Moldova; to determine the main strategic priorities for the development of the Northern region; to find out how labor migration factors have an influence on the competitiveness of human capital and on enterprises; to estimate the current and strategic competitiveness of the human capital of enterprises; to develop substantial and formal training models for human capital competitiveness; to work out a human capital development strategy.

**Scientific novelty and originality:** the concept of strategic management of human capital in terms of regional development has been adopted and its main characteristics have been identified; the concepts of strategic management and creativity have been structured; the principles of innovative activity and marketing of strategic human capital management have been determined; the concept of strategic competitiveness of human capital, which forms the basis for the development of not only professional, but also of social competitive advantages has been justified; the theory of human capital in the context of strategic management has been interpreted; the motivation theory has been formulated and the human need for the formation of social competitiveness, which changes a person's behavior, stimulates him to change his social status and leads to an increase in the level and quality of life has been grounded.

**Solution of an important scientific issue:** on the basis of theoretical analysis and applied research, measures are developed to improve the management of the competitiveness of the human capital of the region over the long term; the necessity of competitiveness planning was argued, models are being drafted and a strategy developed for the development of human capital in the region.

**Novel scientific and practical results:** In the process of research, the results confirming the research hypothesis and, at the same time, discovering new aspects of the formation of strategic competitiveness of human capital in the conditions of regional development. The methodology for strategic management of human capital, based on a system-integration approach, was developed; the strategies for running the personnel at currently existing enterprises have been analyzed.

**The theoretical and the practical applicative value:** the analysis has emphasized the system-integration approach to the formation of strategic competitiveness of the human capital in the region; it has identified and justified the strategy for the development of social competitive advantages, i.e. the definition of values and motivation to improve the level and quality of life through the creation of the strategic competitiveness.

**Implementation of scientific results:** the research results, conclusions and recommendations were used to update the "North" Regional Development Strategy, which was approved by the "North" Regional Development Council, No. 3 of 12.02.2016.

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

*Cu titlu de manuscris*  
**C.Z.U.:65.012.4:330.3**

MOVILĂ IRINA

**MANAGEMENTUL STRATEGIC AL  
COMPETITIVITĂȚII CAPITALULUI UMAN PE  
PIAȚA MUNCII ÎN CONDIȚIILE DEZVOLTĂRII  
REGIONALE**

**Specialitatea: 521.03 – Economie și management în domeniu de  
activitate**

**AUTOREFERATUL**  
**Tezei de doctor habilitat în științe economice**

---

Aprobat spre tipar: 26.07.18

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Tiraj 50 ex.

Coli de tipar.: 2,75

Comanda nr. 1822