



**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**  
**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**  
**DEPARTAMENTUL ADMINISTRAREA AFACERILOR**

**Marian JALENCU, Veronica PRISĂCARU,**  
**Maia POSTICA, Svetlana MIRONOV**

**GHID METODIC**  
**PRIVIND ELABORAREA TEZELOR DE**  
**MASTERAT PENTRU STUDENȚII**  
**PROGRAMULUI DE MASTER:**  
***MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE***

*Aprobat de*  
*Consiliul Calității al USM*

CHIȘINĂU 2020  
CEP USM

CZU 378:005.95/.96

G 49

**Recenzenți:**

**Maria COJOCARU, dr., conf. univ., USM;**

**Aurelia LITVIN, dr. hab., prof. univ., UASM.**

**Recomandat de:**

*Departamentul Administrarea Afacerilor,  
proces-verbal nr.5 din 23.12.2019;*

*Consiliul Facultății de Științe Economice,  
proces-verbal nr.4 din 23.12.2019.*

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII**

**Ghid metodic privind elaborarea tezelor de masterat pentru studenții programului de master: "Managementul resurselor umane"** / Marian Jalencu, Veronica Prisăcaru, Maia Postica [et al.] ; Univ. de Stat din Moldova, Fac. de Științe Econ., Dep. Administrarea Afacerilor. – Chișinău : CEP USM, 2020. – Chișinău : CEP USM, 2020. – 44 p.

Bibliogr.: p. 23 (7 tit.). – 50 ex.

ISBN 978-9975-149-86-0.

378:005.95/.96

G 49

© M. JALENCU, V. PRISĂCARU,  
M. POSTICA, S. MIRONOV, 2020  
© USM, 2020

ISBN 978-9975-149-86-0

## CUPRINS

I. DISPOZIȚII GENERALE .....	5
II. ALEGEREA ȘI APROBAREA TEMEI TEZEI DE MASTERAT ȘI A CONDUCĂTORULUI .....	8
2.1. Alegerea temei .....	8
2.2. Conducătorul tezei de masterat .....	9
III. STRUCTURA ȘI CONȚINUTUL TEZEI DE MASTERAT .	10
IV. REDACTAREA TEZEI DE MASTERAT .....	17
V. EXIGENȚE ETICE .....	19
VI. ADMITEREA ȘI SUSȚINEREA PUBLICĂ A TEZEI DE MASTERAT .....	20
6.1. Procedura de admitere a tezei de masterat la susținerea publică .....	20
6.2. Susținerea publică a tezei de masterat .....	20
BIBLIOGRAFIE .....	23
Anexa 1.....	24
Anexa 2.....	25
Anexa 3.....	26
Anexa 4.....	27
Anexa 5.....	28
Anexa 6.....	39
Anexa 7.....	41
Anexa 8.....	42



## I. DISPOZIȚII GENERALE

Prin prezentul ghid se precizează cerințele metodologice aferente elaborării și susținerii tezelor de masterat la programul de master *Managementul resurselor umane* din cadrul Universității de Stat din Moldova.

Ghidul este elaborat în baza următoarelor acte normative:

- Regulamentul de organizare a studiilor în învățământul superior în baza Sistemului Național de Credite de Studiu aprobat prin Hotărârea Colegiului Ministerului Educației al Republicii Moldova nr.4.2 din 22 octombrie 2015;
- Regulamentul cu privire la organizarea Ciclului II – studii superioare de masterat, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.464 din 28 iulie 2015.

Studiile la Ciclul II – Masterat se încheie cu susținerea publică a tezei de masterat cuantificată cu 30 de credite ECTS.

Teza de masterat reprezintă o cercetare științifică aprofundată interdisciplinară în domeniul analizei problemelor teoretice și practice, care trebuie să demonstreze competențe profesionale și de cercetare în domeniul programului de master, cunoașterea științifică avansată a temei abordate, să conțină elemente de noutate și originalitate în dezvoltarea sau soluționarea problemei de cercetare.

Teza de masterat contribuie la formarea și dezvoltarea următoarelor **competențe**:

- Elaborarea planurilor de resurse umane și efectuarea studiilor de fezabilitate;
- Promovarea schimbărilor organizaționale într-un mediu complex, schimbător și turbulent;
- Evaluarea și îmbunătățirea performanței strategice a echipelor;
- Comunicarea eficientă, inclusiv prin utilizarea tehnologiilor informaționale;

- Organizarea cercetărilor în vederea fundamentării și creșterii gradului de precizie a deciziilor adoptate;
- Integrarea cunoștințelor și propunerea soluțiilor, stabilite prin cercetare, pentru diverse probleme din mediul profesional;
- Proiectarea și planificarea funcțiunii de resurse umane în dependență de priorități (de a elabora strategii, obiective, de a anticipa activitatea și rezultatele);
- Identificarea soluțiilor optime pentru problemele sociale, științifice și etice care apar în muncă și în procesul de instruire.

Pe parcursul elaborării și susținerii tezei masterandul are următoarele *drepturi*:

- să selecteze tema tezei în funcție de propriile aspirații și de posibilitatea de a realiza studiul;
- să aibă acces la informația aferentă metodologiei de elaborare a tezei de masterat, termenelor de elaborare și prezentare, orarului susținerii tezelor, precum și la alte date informative care prezintă valoare pentru procesul de elaborare și prezentare a tezei;
- să beneficieze de consultare oferită de conducător conform orarului stabilit în prealabil;
- să solicite implicarea juriului în vederea soluționării unor situații de conflict;
- să utilizeze resursele disponibile ale USM (biblioteca, sălile de calculatoare, spațiile de studii etc.);
- să comunice liber și/sau să publice rezultatele cercetărilor științifice în cadrul USM și în afara instituției;
- să fie antrenat în cercetări științifice realizate în cadrul USM sau în afara instituției;
- să beneficieze de o evaluare corectă și echitabilă;
- să-și exercite alte drepturi conform reglementărilor în vigoare.

Pe parcursul elaborării și susținerii tezei masterandul are următoarele *obligațiuni*:

- să depună în termenele stabilite cererea privind aprobarea temei tezei de masterat;
- să prezinte spre verificare conducătorului rezultatele intermediare și finale ale lucrului asupra tezei de masterat conform graficului stabilit de comun acord cu acesta;
- să respecte graficul de efectuare în comun cu conducătorul a unor cercetări comune, experimente etc., dacă un atare există;
- să prezinte în teza de masterat doar rezultatele investigațiilor proprii;
- să facă citările de rigoare în textul lucrării;
- să nu ofere manuscrisul sau varianta electronică a tezei pentru a fi plagiate de o altă persoană;
- să prezinte rezultatele cercetărilor proprii la ședința cercului științific;
- să prezinte teza în varianta finală conform graficului stabilit de decanat;
- să respecte alte prevederi impuse de regulamentele în vigoare.

## **II. ALEGEREA ȘI APROBAREA TEMEI TEZEI DE MASTERAT ȘI A CONDUCĂTORULUI**

### **2.1. Alegerea temei**

Tematica tezelor de masterat se elaborează de departament și se aprobă de Consiliul facultății. Tematica aprobată se face publică prin afișare la departament, precum și prin plasarea pe pagina web a facultății. Tematica tezelor se actualizează anual.

De regulă, studenții selectează tema pentru teza de masterat până la începutul anului II de studii, dar nu mai târziu decât în prima lună a semestrului III și depun o cerere pe numele șefului de departament. În cerere se va indica denumirea temei, precum și conducătorul solicitat de student (*Anexa 1*).

Temele și conducătorii solicitați de studenți se analizează și se aprobă la ședința departamentului, fiind ulterior prezentate spre aprobare Consiliului facultății. După aprobare, temele tezelor de masterat se plasează pe pagina web a facultății.

Studentul poate solicita schimbarea temei, dar nu mai târziu decât cu 3 luni până la susținerea tezei. Pentru schimbarea temei, studentul va depune o cerere pe numele șefului departamentului, în care va indica modificarea solicitată, precizând motivul acesteia (*Anexa 2*). Cererile trebuie să conțină obligatoriu și avizul favorabil al conducătorului. Cererile privind modificarea temelor se aprobă în mod analogic cu cele de aprobare a temelor inițiale. Schimbarea temei se admite doar în cadrul aceluiași program de master în care a fost înmatriculat studentul și nu implică modificarea duratei studiilor.

Situațiile conflictuale apărute în procesul de aprobare a temelor tezelor de masterat sau a modificărilor acestora vor fi soluționate de juriu.



## 2.2. Conducătorul tezei de masterat

Pentru coordonarea activităților de elaborare a tezei de masterat departamentul confirmă un conducător de teză. Conducător al tezei de masterat poate fi un cadru didactic care deține titlu științific și/sau științifico-didactic. Conducătorul tezei de masterat are următoarele *atribuții*:

- consultarea studentului la etapa selectării temei tezei de masterat;
- ghidarea studentului în determinarea direcțiilor și a metodologiei de cercetare;
- elaborarea, de comun acord cu studentul, a unui grafic de prezentare a rezultatelor intermediare și finale ale lucrului asupra tezei de masterat și monitorizarea respectării acestuia;
- oferirea consultațiilor la fiecare etapă a lucrului asupra tezei în limita timpului preconizat pentru activități individuale ghidate de profesor;
- antrenarea studentului în activități științifice proprii, dacă circumstanțele permit;
- întocmirea avizului la teza de masterat;
- exercitarea altor atribuții regulamentare.

Conducătorul nu este în drept să impună masterandului anumite idei sau soluții sau să efectueze anumite activități ce nu sunt legate de realizarea temei.

### III. STRUCTURA ȘI CONȚINUTUL TEZEI DE MASTERAT

Teza de masterat are următoarea structură:

- Foaia de titlu
- Cuprins
- Lista abrevierilor (opțional)
- Adnotare
- Introducere
- Conținutul de bază
- Concluzii și recomandări
- Bibliografie
- Anexe
- Declarația pe propria răspundere

**Foaia de titlu** va conține următoarele date: denumirea instituției, denumirea facultății, denumirea departamentului responsabil de programul respectiv de master, titlul tezei de masterat, programul de master, numele și prenumele deplin al autorului și semnătura acestuia, numele, prenumele, titlul științific și științifico-didactic ale conducătorului și semnătura acestuia, semnătura șefului de departament, locul și anul elaborării tezei (*Anexa 3*).

În **Cuprins** (*Anexa 4*) se vor indica componentele tezei de masterat (conform listei expuse mai sus) cu precizarea numărului primei pagini pentru fiecare componentă.

**Lista abrevierilor** se va prezenta opțional și va conține toate abrevierile utilizate în teză, aranjate în ordine alfabetică cu precizarea conținutului acestora. Spre exemplu: SRL – societate cu răspundere limitată.

În **Adnotare** se prezintă numele și prenumele autorului, titlul tezei, scopul și structura tezei, cuvintele-cheie, obiectivele cercetării, valoarea teoretică și aplicativă a cercetării, metodele de cercetare aplicate, conținutul succint al fiecărui capitol, principalele concluzii

și recomandări. Adnotarea se perfectează în două limbi: limba română și o limbă de circulație internațională, fiecare variantă având un volum maxim de o pagină.

**Introducerea** va conține următoarele elemente:

- Importanța și actualitatea temei cercetate;
- Gradul de studiere a acesteia în literatura de specialitate;
- Scopul și sarcinile tezei;
- Metodele de cercetare aplicate.

Introducerea se va prezenta pe 2-3 pagini.

**Conținutul de bază** al tezei va fi sistematizat în 4 capitole, inclusiv un capitol teoretic și trei capitole cu caracter aplicativ.

**Capitolul 1** va reprezenta o sinteză a literaturii de specialitate relevantă pentru tema cercetată, precum și a reglementărilor normative (după caz), fiind evidențiate abordările teoretice conceptuale, prevederile legislative, normative, metodologice etc. Tot aici se va preciza progresul adus de cercetările recente în domeniu, se vor descrie bunele practici, făcându-se referire atât la cele identificate la nivel național, cât și la cele înregistrate la nivel internațional. Este recomandat de a se apela la publicații recunoscute (lucrări științifice, monografii, studii analitice autorizate etc.), precum și de a asigura actualitatea informației expuse prin utilizarea surselor cu o vechime nu mai mare de 10 ani. Este important ca autorul să evidențieze propria contribuție prin sistematizarea opiniilor, să reflecteze critic asupra diferitor abordări, să-și exprime acordul sau dezacordul cu diferite ipoteze și chiar să formuleze unele definiții, ipoteze, raționamente proprii.

Metodele de cercetare relevante pentru capitolul respectiv sunt: analiza, sinteza, metoda ascensiunii de la abstract la concret, inducția și deducția.

Volumul total al Capitolului 1 va constitui 18-20 de pagini.

**Capitolul II** este dedicat analizei indicatorilor disponibilității și eficienței economice a gestionării resurselor umane ale entității care a servit ca bază a stagiului de practică. Denumirea orientativă a

capitolului respectiv poate fi: „Evaluarea nivelului și eficienței economice a gestionării resurselor umane în cadrul întreprinderii ...”. Implicit, se vor aborda următoarele aspecte:

**a) *Prezentarea generală a întreprinderii:*** forma organizatorico-juridică, istoricul fondării, misiunea, genurile principale de activitate, caracteristica piețelor de desfacere, principalele rezultate economico-financiare. Rezultatele economico-financiare se recomandă de a fi prezentate în evoluția lor pe un interval de 5 ani, dar nu mai puțin de 3 (*Anexa 5, Tabelul 1*);

**b) *Evaluarea disponibilității și fluctuației personalului entității:*** nivelul de asigurare a întreprinderii cu personal; evoluția numărului mediu scriptic de angajați ai întreprinderii; analiza structurii personalului întreprinderii în funcție de categorii/nivelul de calificare, vârstă, gen; fluctuația personalului entității; evoluția numărului de locuri de muncă nou-create și lichidate în cadrul entității în perioada cercetată de 5 ani, dar nu mai puțin de 3 (*Anexa 5, Tabelele 2-8*);

**c) *Analiza eficienței economice a gestionării personalului entității:*** evaluarea nivelului și evoluției productivității muncii, precum și a altor indicatori ai eficienței gestionării resurselor umane, cum ar fi: indicele de utilizare a timpului de muncă, raportul dintre indicele productivității muncii și cel al salariului mediu etc. (*Anexa 5, Tabelele 9-11*). Studiul poate fi aprofundat prin investigarea eficienței costurilor și cheltuielilor cu personalul (*Anexa 5, Tabelele 12-13*).

Este recomandabil ca autorul să efectueze și studii comparative ale tendințelor constatate la întreprindere cu cele medii pe ramură, la nivel național și internațional, investigând datele statistice accesibile și publicațiile existente. Concluziile formulate în rezultatul analizei trebuie să conțină atât constatarea tendințelor în evoluția fenomenelor analizate, cât și evidențierea motivelor acestora, a factorilor determinanți, interpretarea unor niveluri atinse de indicatori vizavi de nivelurile recomandate.

Elaborarea capitolului respectiv presupune utilizarea prioritară a metodelor empirice de cercetare (observarea, comparația etc.), precum și apelarea la procedeele de analiză economico-financiară, inclusiv prin efectuarea analizei factoriale (deterministe și/sau stocastice).

Datele necesare pentru elaborarea Capitolului II vor fi preluate din următoarele surse: pagina web a entității, situațiile financiare, cercetările statistice anuale M1, M3, LM, raportul statistic anual 1-p, datele statistice disponibile în baza de date [www.statitica.md](http://www.statitica.md), diverse cercetări analitice și publicații la subiectul investigat, date de evidență ale Departamentului resurse umane etc.

Volumul recomandat al Capitolului II va constitui 18-20 de pagini.

**Capitolul III** al tezei se axează pe studiul fenomenelor și proceselor de management al resurselor umane în cadrul entității, la nivelul unui grup de entități sau al unei ramuri, conform temei tezei de masterat. Capitolul respectiv va conține prezentarea și interpretarea datelor obținute din propriile cercetări, investigații, studii în acord cu cadrul teoretic expus în primul capitol și obiectivele preconizate inițial. În acest scop se vor utiliza metodele: analiza, sinteza, inducția, deducția, raționamentul prin analogie, observarea, comparația, metoda interviului, metoda chestionarului, studiile de caz, analiza factorială deterministă și/sau stocastică etc.

În funcție de temă, în calitate de surse de informații vor servi documente ale entității/grupului de entități (situații financiare, cercetări statistice, procese-verbale ale unor reuniuni etc.), date accesibile pe pagina web a entității/entităților, date de evidență ale Departamentului resurse umane, date statistice disponibile, rezultatele unor studii analitice, publicații științifice aferente subiectului cercetării, precum și informații obținute prin observație, interviu, efectuarea unor sondaje de opinie etc. Concluziile autorului pe marginea problemelor abordate trebuie să fie argumentate prin date relevante, calcule sau alte dovezi.

Volumul recomandat al Capitolului III va constitui 18-20 de pagini.

**Capitolul IV** al tezei va conține un proiect de raționalizare a managementului resurselor umane în entitatea/entitățile sau ramura cercetată. Relevanța propunerilor de raționalizare va fi asigurată prin identificarea și evidențierea unor probleme sau zone vulnerabile în managementul resurselor umane al entității/entităților sau ramurii abordat în capitolul precedent.

Componentele de bază ale proiectului:

- Precizarea ideii proiectului (de exemplu: raționalizarea sistemului de management al performanței; perfecționarea sistemului de recrutare și selecție a personalului; raționalizarea sistemului motivațional etc.);
- Prezentarea conținutului activităților preconizate, sistematizate pe etape, cu indicarea termenelor de realizare și a persoanelor/posturilor responsabile;
- Estimarea costurilor aferente implementării proiectului;
- Evaluarea efectelor (cuantificabile și necuantificabile) prognozate de pe urma implementării proiectului.

Teza va obține un spor de valoare, dacă va conține și rezultate ale experimentării unor idei și soluții propuse de autor însoțite de prezentarea rezultatelor aplicării practice a acestora. De asemenea, în cazul abordării unor subiecte în context ramural/național, datele disponibile cu privire la rezultatele cercetărilor în masă pot fi valorificate prin modelarea matematică a relațiilor cauză-efect și prin prezentarea unor ecuații de regresie care descriu relațiile respective și care vor putea fi aplicate pentru prognozarea evoluției viitoare a proceselor și fenomenelor cercetate.

În calitate de metode de cercetare se vor aplica: analiza, sinteza, inducția, deducția, raționamentul prin analogie, comparația, experimentul, analiza factorială deterministă și/sau stocastică, modelarea matematică etc.

Volumul recomandat al Capitolului IV va constitui 15-20 de pagini.

**Concluziile și recomandările** vor conține raționamentele și concluziile finale ale autorului, precum și principalele recomandări cu privire la raționalizarea sistemului de management al resurselor umane al entității/entităților sau ramurii cercetate.

Volumul recomandat al acestui compartiment va constitui 2-3 pagini.

**Bibliografia** va cuprinde toate sursele de informare utilizate, prezentate conform cerințelor standardului SM ISO 690:2012.

Resursele utilizate se vor aranja în listă după cum urmează: inițial vor fi enumerate actele legislative și normative, după care, în ordine alfabetică a numelui primului autor, se vor expune celelalte surse utilizate (*Anexa 6*).

Selectarea propriu-zisă a surselor bibliografice și, respectiv, prezentarea acestora în teză trebuie să fie racordate la următoarele cerințe:

- sursele trebuie să fie autentice și actuale (editate, de regulă, cu cel mult 10 ani în urmă). Utilizarea unor surse cu anul ediției mai îndepărtat se admite doar pentru a prezenta anumite abordări conceptuale în evoluția lor sau pentru a expune anumite evenimente din punct de vedere istoric;
- o pondere nu mai mică de 25% din lista totală a surselor bibliografice trebuie să revină publicațiilor științifice în domeniul aferent studiului;
- toate sursele indicate în listă trebuie să se regăsească în citări în conținutul tezei;
- numărul total al surselor de informație utilizate nu trebuie să fie mai mic de 30.

**Anexele** pot consta din:

- copii ale documentelor sau extraselor din documente care au servit ca surse de date;
- figuri, tabele, poze și/sau imagini care depășesc o pagină;

- conținutul anchetelor, interviurilor aplicate de autor în procesul cercetării etc.

La fiecare anexă trebuie să existe referirea respectivă în partea textuală a tezei.

Volumul total al anexelor nu poate depăși 1/3 din volumul părții textuale a tezei de masterat.



## **IV. REDACTAREA TEZEI DE MASTERAT**

Teza se elaborează în limba în care au fost făcute studiile sau într-o limbă de circulație internațională. Tipărirea tezei se va face pe foi de format A4, doar pe prima pagină. Margini: sus 25 mm, jos 25 mm, stânga 30 mm, dreapta 15 mm.

Teza se perfectează folosindu-se fontul Times New Roman, 12 pt, interliniaj 1,5.

Titlurile capitolelor se vor scrie cu majuscule (font 12 pt., bold, centrat), ale paragrafelor – cu litere mici, în afară de prima literă (font 14 pt., bold, centrat). După denumirea capitolului sau a paragrafului nu se pune punct. Capitolele se numerotează cu cifre romane, iar paragrafele – cu arabe. Fiecare capitol începe din pagină nouă, paragrafele urmează succesiv. Sublinierea titlurilor nu se admite.

Lista abrevierilor, adnotarea, introducerea, concluziile și recomandările, bibliografia de asemenea vor începe din pagină nouă, titlurile fiind scrise cu majuscule (font 12 pt., bold, centrat).

Tabelele se vor numerota în ordine crescândă, distinct pentru fiecare capitol. Numărul și denumirea tabelelor se plasează deasupra acestora, aliniat stânga. Numărul tabelului va consta din: numărul capitolului, numărul de ordine al tabelului (ex.: Tabelul 1.2 (capitolul 1, tabelul 2)). Sub tabel se vor preciza sursele datelor și, la necesitate, se vor prezenta note explicative. Figurile, imaginile se numerotează distinct de tabele, în ordine crescândă, în mod analogic cu tabelele. Numărul și denumirea acestora se indică dedesubt, centrat. Sub denumire se vor preciza sursele datelor și, la necesitate, se vor prezenta note explicative.

Tabelele, imaginile și reprezentările grafice care depășesc o pagină de format A4 se vor indica ca anexe.

Formulele și ecuațiile se indică pe centrul paginii la un rând distanță de text, iar numerotarea acestora (în ordine crescândă) se va plasa la sfârșitul rândului în paranteze rotunde.

Citările se prezintă după sistemul: numărul de ordine al sursei din lista bibliografică, numărul/numerele paginilor (ex. [5, p.56] sau [5, p.56-58]). Dacă autorul citează concomitent câțiva autori, citarea poate avea următorul aspect: [5, p.56; 7, p.28 etc.].

Numerotarea paginilor va începe de la foaia de titlu, dar va fi vizibilă începând cu pagina următoare. Numărul paginii se indică pe câmpul din dreapta paginii, jos.

Teza va fi scrisă în stil impersonal (nu se va utiliza persoana întâi). Pentru analize post-factum se va utiliza timpul trecut al verbelor. Prezentarea analizelor la tabele, grafice, imagini etc. se va efectua la timpul prezent.

Informația în teză trebuie să fie expusă elocvent, accesibil, menținându-se standardele limbajului științific. Conținutul tezei trebuie să se impună prin coerență, fapt ce necesită succesiune logică în expunerea unor fapte, raționamente, idei.

În mod obligatoriu, se utilizează literele cu diacritice specifice limbii romane (ă, â, î, ș, ț și majusculile lor).

Nu sunt acceptate prescurtări ale cuvintelor, precum și corectări, conturări de litere etc.

Se pot utiliza note de subsol pentru a oferi explicații pentru diferiți termeni, diferite figuri, clasificări, anexe care nu apar în textul lucrării.

Caracterul literelor: *cursivul/italic* se folosește pentru cuvintele de origine străină, titluri de cărți sau periodice, un cuvânt sau un pasaj care merită a fi pus în evidență; **aldinul/bold** se folosește pentru titlurile capitolelor și paragrafelor, evidențierea unor propoziții sau fraze.

Imprimarea tezei pe hârtie trebuie să fie calitativă. Literele, semnele, formulele, figurile trebuie să aibă aceeași intensitate pe parcursul rândului, paginii, lucrării în ansamblu, iar formulele trebuie să fie vizibile. Se recomandă a tipări teza la imprimantă laser.

Lucrarea se va coperta într-un singur exemplar.

## V. EXIGENȚE ETICE

Lucrarea trebuie să reflecte integral aportul personal al autorului, acest fapt fiind confirmat prin prezentarea declarației privind asumarea răspunderii (*Anexa 7*). În vederea excluderii unor potențiale suspiciuni referitor la plagierea lucrării, este necesar să fie respectate următoarele condiții:

1) Toate sursele bibliografice utilizate de autor trebuie să fie menționate în lista bibliografică și citate în text;

2) Este interzisă redarea unor abordări conceptuale, raționamente, concluzii, idei preluate din diverse surse ca contribuție a autorului;

3) Varianta electronică finală a tezei de masterat va fi prezentată obligatoriu de către departament la Centrul studențesc Antiplagiat al USM. În cazul constatării plagierii tezei, aceasta nu va fi admisă spre susținere.

## **VI. ADMITEREA ȘI SUSȚINEREA PUBLICĂ A TEZEI DE MASTERAT**

### **6.1. Procedura de admitere a tezei de masterat la susținerea publică**

*Susținerea prealabilă a tezei de masterat.* În termenele indicate în calendarul academic al Facultății de Științe Economice și conform orarului elaborat de departament, studentul prezintă teza de masterat finisată în proporție de minimum 70 la sută și semnată de coordonator cu specificarea Admis/ Neadmis la susținerea prealabilă. Dacă proiectul tezei prezentat de student la susținerea prealabilă corespunde rigorilor, departamentul recomandă teza și admite studentul la susținerea publică, cu condiția înlăturării neajunsurilor constatate de comisia pentru susținerea prealabilă. În cazul în care proiectul de teză nu corespunde rigorilor, teza nu este admisă spre susținere publică.

Teza în varianta finală, semnată de student, însoțită de declarația privind asumarea răspunderii și avizul pozitiv al conducătorului (*Anexa 8*) se prezintă la departament cu cel puțin o lună înainte de susținerea publică a tezei de masterat. Decizia finală privind admiterea spre susținere publică aparține șefului de departament, fiind consemnată prin semnătura acestuia pe foaia de titlu.

### **6.2. Susținerea publică a tezei de masterat**

Tezele de masterat se susțin public în fața Comisiei de evaluare a tezelor de masterat aprobată prin ordinul rectorului USM, conform orarului stabilit de facultate și publicat pe pagina web a acesteia.

Studentii admiși spre susținere vor prezenta Comisiei un raport în care vor preciza următoarele:

- a) scopul și sarcinile studiului;
- b) obiectul/obiectele studiului;
- c) principalele metode de cercetare aplicate;
- d) rezultatele de bază ale cercetării;
- e) cele mai semnificative recomandări ale autorului.

Timpu reglementat pentru prezentarea raportului va fi de 10-15 minute.

Este recomandabilă utilizarea aparatajului multimedia, precum și prezentarea diverselor materiale care confirmă veridicitatea rezultatelor obținute în urma cercetărilor.

În procesul de evaluare și susținere, tezele de masterat vor fi apreciate conform următoarelor criterii:

- a) actualitatea temei;
- b) calitatea fundamentării științifice și/sau a studiului aplicativ;
- c) realizarea obiectivelor cercetării și/sau a studiului aplicativ;
- d) calitatea/complexitatea metodologiei cercetării;
- e) relevanța practică a studiului efectuat;
- f) calitatea prezentării (lizibilitate, grafică, elocință etc.);
- g) aprecierea conducătorului științific și a recenzentului;
- e) alte criterii (publicații, comunicări, brevete, aprecieri la concursuri etc.).

Ponderea criteriilor *c* și *d* va constitui cumulativ nu mai puțin de 60% din nota finală.

Rezultatele evaluării tezei se exprimă prin note de la „10” la „1”, în conformitate cu sistemul național de notare, precum și cu scara de notare cu calificative recomandate în Sistemul European de Credite Transferabile (A, B, C, D, E, FX, F), calificativul de promovare fiind nota „5” (echivalent ECTS-E).

Decizia asupra notei finale se ia la ședința închisă a Comisiei de evaluare a tezelor de masterat prin vot deschis sau secret, cu o

simplă majoritate de voturi. În cazurile în care voturile se împart egal, votul Președintelui Comisiei este decisiv.

Studentii au dreptul să conteste rezultatele evaluării tezei de masterat exclusiv cu privire la procedură. Eventualele contestații se depun în scris la secretariatul facultății, în termen de maximum 24 de ore de la comunicarea/afișarea rezultatelor. Contestațiile se rezolvă de Comisia de evaluare a tezelor de masterat în termen de 48 de ore de la depunere.

În cazul în care studentul nu a susținut teza de masterat în sesiunea stabilită, acesta are dreptul să o susțină repetat, de cel mult două ori în următorii 3 (trei) ani, cu suportarea de către candidat a cheltuielilor de examinare stabilite de USM. Pentru a doua susținere repetată, studentul va solicita reconfirmarea temei tezei de masterat. Dacă și la a doua susținere repetată a tezei studentul nu obține media de promovare, acestuia i se eliberează un certificat de absolvire a programului de master și certificatul academic respectiv.

## BIBLIOGRAFIE

1. Regulamentul de organizare a studiilor în învățământul superior în baza Sistemului Național de Credite de Studiu, aprobat prin Hotărârea Colegiului Ministerului Educației al Republicii Moldova nr. 4.2 din 22 octombrie 2015.

2. Regulamentul cu privire la organizarea Ciclului II – studii superioare de master, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.464 din 28 iulie 2015.

3. Balînschi A. *Metodologia cercetărilor științifice în economie*. Bălți, 2015. 232 p. ISBN 978-9975-132-51-0.  
[http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/1845/1/balinschii\\_metodologia.pdf](http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/1845/1/balinschii_metodologia.pdf)

4. Graduate Institute of International and Development Studies, Geneva. *Guidelines for master dissertation*.  
[https://graduateinstitute.ch/sites/default/files/2019-03/MINT\\_Dissertation\\_Guidelines.pdf](https://graduateinstitute.ch/sites/default/files/2019-03/MINT_Dissertation_Guidelines.pdf)

5. Maastricht University (UM), Netherlands. *Master Thesis*.  
<https://www.maastrichtuniversity.nl/meta/371412/master-thesis>

6. Université Saint-Louis – Bruxelles and KU, Leuven Faculty of Economics and Business. *Master's thesis*  
<https://feb.kuleuven.be/eng/student-platform/ppt/masters-thesis>

7. Răboacă Gh., Ciuruc D. *Metodologia cercetării științifice economice*. Ediția a III-a, revăzută și adăugită. București, 2004. 212 p. ISBN 973-582-896-0  
[https://www.academia.edu/11798473/METODOLOGIA\\_CERCET%C4%82RII\\_%C5%9ETIIN%C5%A2IFICE\\_ECONOMICE?auto=download](https://www.academia.edu/11798473/METODOLOGIA_CERCET%C4%82RII_%C5%9ETIIN%C5%A2IFICE_ECONOMICE?auto=download)

**Cerere  
cu privire la aprobarea temei tezei de masterat  
(model)**

**Şefului  
Departamentului Administrarea Afacerilor  
Marian JALENCU, dr., conf. univ.**

Subsemnatul (a) \_\_\_\_\_, masterand la

*Numele, prenumele*

anul II, programul de master „Managementul resurselor umane”,  
grupa ....., prin prezenta rog aprobarea temei tezei de masterat după  
cum urmează: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

în coordonare prealabilă cu conducătorul \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Numele, prenumele, titlul științific și științifico-didactic*

\_\_\_\_\_  
*Data și semnătura conducătorului*

\_\_\_\_\_  
*Data și semnătura studentului*



**Cerere  
cu privire la schimbarea temei tezei de masterat  
(*model*)**

**Şefului  
Departamentului Administrarea Afacerilor  
*Marian JALENCU, dr., conf. univ.***

Subsemnatul (a) \_\_\_\_\_, masterand la

*Numele, prenumele*

anul II, programul de master „Managementul resurselor umane”,  
grupa ....., prin prezenta solicit aprobarea temei tezei de masterat într-o  
nouă redacție, după cum urmează: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

în coordonare prealabilă cu conducătorul \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Numele, prenumele, titlul științific și științifico-didactic*

Argumentez solicitarea prin: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Data și semnătura conducătorului*

\_\_\_\_\_

*Data și semnătura studentului*

**Foaia de titlu a tezei (*model*)**

**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**

(font 14, Bold, centered)

**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

(font 14, Bold, centered)

**DEPARTAMENTUL ADMINISTRAREA AFACERILOR**

**NUMELE, PRENUMELE AUTORULUI**

(font 14, Bold, centered)

**TITLUL TEZEI**

(font 16, Bold, centered)

**CODUL ȘI DENUMIREA PROGRAMULUI DE MASTERAT**

(font 14, Bold, centered)

**Teză de masterat**

Sef Departament: \_\_\_\_\_  
(semnătura)

Conducător: \_\_\_\_\_  
(Numele, prenumele, gradul științific, semnătura)

Autorul: \_\_\_\_\_  
(semnătura)

CHIȘINĂU, 20\_\_

## CUPRINS

(model)

	pagina
<b>LISTA ABREVIERILOR</b> .....	
<b>ADNOTARE</b> (în limbile română și /engleză/franceză).....	
<b>INTRODUCERE</b> .....	
<b>CAPITOLUL I.</b> (Denumirea capitolului).....	
1.1 Denumirea paragrafului.....	
1.2 Denumirea paragrafului.....	
1.3 Denumirea paragrafului.....	
<b>CAPITOLUL II.</b> (Denumirea capitolului).....	
2.1 Denumirea paragrafului.....	
2.2 Denumirea paragrafului.....	
2.3 Denumirea paragrafului.....	
<b>CAPITOLUL III.</b> (Denumirea capitolului).....	
3.1 Denumirea paragrafului.....	
3.2 Denumirea paragrafului.....	
3.3 Denumirea paragrafului.....	
<b>CAPITOLUL IV. PROIECT:</b> (Denumirea proiectului)..	
4.1 Denumirea paragrafului.....	
4.2 Denumirea paragrafului.....	
4.3 Denumirea paragrafului.....	
<b>CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI</b> .....	
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	
<b>ANEXE</b> .....	

*Notă: fiecare capitol poate conține un număr diferit de paragrafe decât cel prezentat în acest model de Cuprins.*

**MODELE DE TABELE  
RECOMANDATE PENTRU ELABORAREA  
CAPITOLULUI II AL TEZEI**

**Tabelul 1. Analiza rezultatelor economico-financiare ale  
întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul					Ritmul de creștere,%				
	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Venitul din vânzări, mii lei										
Costul vânzărilor, mii lei										
Profitul brut, mii lei										
Profit (pierdere) până la impozitare, mii lei										
Profit net (pierdere netă) al perioadei de gestiune, mii lei										
Rentabilitatea economică ( <i>profitul până la impozitare ÷ valoarea medie a capitalului propriu și a datoriilor pe termen lung</i> )× 100, %										
Rentabilitatea activelor ( <i>profitul până la impozitare ÷ valoarea medie a activelor</i> )× 100, %										
Rentabilitatea vânzărilor ( <i>profitul brut ÷ venitul din vânzări</i> )× 100, %										

*Sursă: Situațiile financiare, Anexa 1 „Bilanțul”, Anexa 2 „Situația de profit și pierdere”.*

*Notă: Ritmul de creștere se va determina pentru fiecare an analizat, începând cu al doilea, ca raport procentual între nivelul indicatorului în anul analizat și nivelul anului precedent.*

**Tabelul 2. Analiza nivelului de asigurare a întreprinderii  
„\_\_\_\_\_” cu personal în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul											
	20__			20__			20__			20__		
	N. pers.	E. pers.	% de asig.	N. pers.	E. pers.	% de asig.	N. pers.	E. pers.	% de asig.	N. pers.	E. pers.	% de asig.
Total personal												
<i>inclusiv:</i>												
• <i>personal administrativ</i>												
• <i>specialiști</i>												
• <i>muncitori (sau alte categorii de personal de execuție, cu precizarea acestora)</i>												
• <i>personal auxiliar</i>												

*Sursă:* Cercetarea statistică anuală M3 „Câștigurile salariale și costul forței de muncă”; informații obținute de la Departamentul Resurse umane.

*Notă:* Simbolurile N și E din titulatura coloanelor semnifică: N – necesarul de personal; E – numărul mediu efectiv de personal.

**Tabelul 3. Evoluția numărului mediu scriptic de personal al întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul					Modificarea absolută (+,-)				
	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__
Numărul mediu scriptic de personal, pers.										
<i>inclusiv:</i>										
• personal administrativ										
• personal de execuție										

*Sursă:* Situațiile financiare, Anexa 6 „Date generale”.

*Notă:* Modificarea absolută a indicatorilor se va determina pentru fiecare an analizat, începând cu al doilea, ca diferență între nivelul indicatorului în anul analizat și nivelul anului precedent.

**Tabelul 4. Analiza structurii personalului întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_ în funcție de categorii**

Indicatorii	Anul									
	20__		20__		20__		20__		20__	
	pers.	%	pers.	%	pers.	%	pers.	%	pers.	%
Numărul de personal la finele anului, total		100		100		100		100		100
<i>inclusiv:</i>										
• personal administrativ										
• specialiști										
• muncitori (sau alte										

categoria de personal de execuție, cu precizarea acestora)										
• personal auxiliar										

Sursă: Cercetarea statistică anuală M3 „Câștigurile salariale și costul forței de muncă”; informații obținute de la Departamentul Resurse umane.

**Tabelul 5. Analiza structurii personalului întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_ în funcție de vârstă**

Indicatorii	Anul									
	20__		20__		20__		20__		20__	
	pers.	%	pers.	%	pers.	%	pers.	%	pers.	%
Numărul de personal la finele anului, total		100		100		100		100		100
<i>inclusiv:</i>										
• cu vârsta până la 24 de ani										
• 25-34 de ani										
• 35-44 de ani										
• 45-54 de ani										
• 55-64 de ani										

• 65 de ani și peste										
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sursă: Informații obținute de la Departamentul Resurse umane.

**Tabelul 6. Analiza structurii personalului întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_ în funcție de gen**

Indicatorii	Anul									
	20__		20__		20__		20__		20__	
	pers.	%	pers.	%	pers.	%	pers.	%	pers.	%
Numărul de personal la finele anului, total		100		100		100		100		100
<i>inclusiv:</i>										
• femei										
• bărbați										

Sursă: Cercetarea statistică anuală M3 „Câștigurile salariale și costul forței de muncă”.

**Tabelul 7. Analiza fluctuației personalului întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul					Modificarea absolută (+,-)			
	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__
Numărul mediu scriptic de personal, pers.									
Numărul de salariați angajați în cursul anului, pers.									
Numărul de salariați eliberați în									



cursul anului, pers.									
Numărul de salariați aflați constant în listele personalului, pers.									
Coeficientul fluctuației personalului după numărul celor angajați (numărul de salariați angajați în cursul anului ÷ numărul mediu scriptic de personal)									
Coeficientul fluctuației personalului după numărul celor eliberați (numărul de salariați eliberați în cursul anului ÷ numărul mediu scriptic de personal)									
Coeficientul stabilității personalului (numărul de persoane aflate constant în listele personalului ÷ numărul mediu scriptic de personal)									

*Surse:* Situațiile financiare, *Anexa 6 „Date generale”*; Cercetarea statistică anuală LM „*Mobilitatea salariaților la locurile de muncă*”; informații obținute de la Departamentul Resurse umane cu privire la numărul de persoane aflate constant în listele personalului (pe tot parcursul anului).

*Precizare:* în vederea elucidării cât mai exacte a cauzelor fluctuației personalului se recomandă de a aprofunda studiul prin reliefaarea situației privind crearea și lichidarea locurilor de muncă (*Tabelul 8*). Astfel, dacă se constată un număr mare de locuri de muncă nou-create, aceasta ar putea explica coeficientul înalt al fluctuației personalului după numărul celor angajați. În mod similar, lichidarea unui număr mare de locuri de muncă condiționează un nivel înalt al coeficientului fluctuației personalului după numărul celor eliberați.

**Tabelul 8. Evoluția numărului de locuri de muncă nou-create și lichidate în cadrul întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul					Modificarea absolută (+,-)			
						unități			
	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__
Numărul de locuri de muncă existente la începutul anului									
Numărul de locuri de muncă nou-create în cursul anului, total									
<i>inclusiv:</i>									
• pe o durată nedeterminată (permanente)									
• pe o durată determinată									
Numărul de locuri de muncă lichidate în cursul anului									
Numărul de locuri de muncă existente la finele anului									

*Sursă: Cercetarea statistică anuală LM „Mobilitatea salariaților la locurile de muncă”.*

**Tabelul 9. Evoluția productivității medii anuale a muncii în expresie valorică în cadrul întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul					Ritmul de creștere,%			
	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__
Valoarea producției obținute în prețuri medii ale anului curent, mii lei									
Numărul mediu scriptic de angajați luat ca bază la calcularea									

productivității muncii, pers.									
Productivitatea medie anuală a muncii, lei ( <i>valoarea producției obținute în prețuri medii ale anului curent ÷ numărul mediu scriptic de angajați luat ca bază la calcularea productivității muncii</i> )									

Sursă: Raportul statistic (anual) 1-p „*Producție*”.

**Tabelul 10. Evoluția nivelului mediu al retribuției muncii personalului întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul					Ritmul de creștere,%				
	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Numărul total de salariați, pers.										
Fondul total de salariu (brut), mii lei										
Salariul mediu anual, lei										
Salariul mediu lunar, lei										

Sursă: Cercetarea statistică anuală M3 „*Câștigurile salariale și costul forței de muncă*”

*Precizare:* pentru o elucidare mai exactă a preocupărilor întreprinderii pentru sporirea motivației angajaților, în continuare se recomandă reliefaarea tendințelor comparative ale nivelului retribuției muncii la întreprindere cu cel mediu pe ramură, consultând pagina web a Biroului Național de Statistică [www.statistica.md](http://www.statistica.md)

**Tabelul 11. Analiza comparativă a evoluției salariului mediu anual și a productivității medii anuale a muncii în cadrul întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul				
	20__	20__	20__	20__	20__
Salariul mediu anual, lei					
Productivitatea medie anuală a muncii, lei					
Indicele de creștere a salariului mediu anual ( <i>raportul salariului mediu anual în anul analizat către nivelul anului precedent</i> ), coef.	x				
Indicele de creștere a productivității medii anuale a muncii ( <i>raportul productivității medii anuale a muncii în anul analizat către nivelul anului precedent</i> ), coef.	x				
Raportul dintre indicele de creștere a productivității medii anuale a muncii și indicele de creștere a salariului mediu anual, coef.	x				

*Sursă:* Datele cu privire la salariul mediu anual se vor prelua din *Tabelul 10* sau se vor determina în baza informației expuse în *Cercetarea statistică anuală M3 „Câștigurile salariale și costul forței de muncă”*. Productivitatea medie anuală a muncii se va prelua din *Tabelul 9* sau se va determina în baza informației expuse în *Raportul statistic (anual) 1-p „Producție”*.

*Precizare:* Se apreciază pozitiv un ritm mai înalt de creștere a productivității muncii comparativ cu ritmul creșterii salariului mediu anual.

**Tabelul 12. Evoluția altor cheltuieli cu forța de muncă în cadrul întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul					Ritmul de creștere,%				
	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total cheltuieli, mii lei										
<i>inclusiv:</i>										
• Prima de asigurare obligatorie de asistență medicală plătită de angajator pentru salariați										
• Contribuția angajatorului pentru asigurările sociale de stat obligatorii ale salariaților										
• Prestații sociale plătite direct de angajator										
• Cheltuieli pentru formarea profesională a salariaților										
• Alte cheltuieli cu forța de muncă										

*Sursă: Cercetarea statistică anuală M3 „Câștigurile salariale și costul forței de muncă”*

**Tabelul 13. Analiza eficienței gestionării costurilor și cheltuielilor cu personalul în cadrul întreprinderii „\_\_\_\_\_” în perioada 20\_\_ - 20\_\_**

Indicatorii	Anul					Ritmul de creștere,%				
	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Costuri și cheltuieli cu personalul, mii lei										
Profitul brut, mii lei										
Profit brut la 1 leu de costuri și										

cheltuieli cu personalul (profitul brut ÷ costuri și cheltuieli cu personalul)									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

*Sursă:* Datele cu privire la costurile și cheltuielile cu personalul se vor prelua din *Tabelele 10 (Fondul total de salariu) și 12 (Alte cheltuieli cu forța de muncă)* sau se vor colecta din Cercetarea statistică anuală M3 „Câștigurile salariale și costul forței de muncă”. Profitul brut se va prelua din Situațiile financiare, *Anexa 2 „Situația de profit și pierdere”*.

## MODELE DE PREZENTARE A REFERINȚELOR BIBLIOGRAFICE

### ACTE LEGISLATIVE ȘI NORMATIVE

Legea Republicii Moldova cu privire la susținerea și protecția micului business, nr.112-XIII din 20.05.94. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 1994, nr.2.

### CĂRȚI ȘI PUBLICAȚII MONOGRAFICE TIPĂRITE

#### ...un autor, doi autori, trei autori

Pell A.R. *Managementul resurselor umane*. Ediția a II-a. București: Curtea Veche Publishing, 2008. 373 p. ISBN 978-973-669-679-4.

Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13<sup>th</sup> edition. London, 2014. 406 p. ISBN 978 0 7494 6964 1, E-ISBN 978 0 7494 6965 8.

Bădescu A., Mirci C., Bögge G. *Managementul Resurselor Umane - manualul profesionistului*. Timișoara: Brumar, 2008. 103 p. ISBN 978-973-602-369-9.

#### ...mai mult de trei autori

Kinga K. et al. *Dezvoltare rurală. Ocuparea forței de muncă în mediul rural*. Cluj Napoca: Accent, 2010. 320 p. ISBN 978-606-561-024-8.

#### ...fără autori

*A Twenty-Year Contribution to Institutional Change*. EUA's Institutional Evaluation Programme. Brussels: European University Association, 2014. 68 p. ISBN: 9789078997474

### CĂRȚI ȘI PUBLICAȚII MONOGRAFICE ELECTRONICE

Mathis R.L, Jackson J.H. *Human Resource Management*. Thirteen edition. [online]. USA, South-Western Cengage Learning, 2011 [Accesat 27 decembrie 2019]. Disponibil:

[http://hubhoob.com/Books/nu\\_ltst/free\\_download\\_BBA/Human\\_Resource\\_Management.pdf](http://hubhoob.com/Books/nu_ltst/free_download_BBA/Human_Resource_Management.pdf)

### **CONTRIBUȚII ÎN PUBLICAȚII SERIALE TIPĂRITE**

Chistruga M. *Accesul la finanțe – constrângere la creșterea economică din Republica Moldova*. În: Economie și Sociologie, Chișinău: Institutul de Economie, Finanțe și Statistică, 2012, nr. 2, p. 90-98. ISSN: 1857-4130 E-ISSN: 2587-3172.

### **CONTRIBUȚII ÎN PUBLICAȚII SERIALE ELECTRONICE**

Boja N., Boja F., Darau A. *Influence of the resistance to penetration and shearing on the execution steps of the holes for planting saplings*. In: Research Journal of Agricultural Science, Univ. of Agricultural Science and Veterinary Medicine of Banat, Timisoara. 2013, vol. 45(3), pp. 30-37 [Accesat 12 decembrie 2019]. ISSN 2066-1843. Disponibil: [http://www.usab-tm.ro/USAMVBT\\_Volume-de-lucrari-stiintifice\\_ro\\_31.html](http://www.usab-tm.ro/USAMVBT_Volume-de-lucrari-stiintifice_ro_31.html)



**Declarația privind asumarea răspunderii**  
***(Model pentru tezele elaborate în limba română )***

Subsemnatul, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de masterat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Numele, prenumele

Semnătura

Data

**Декларация об ответственности**  
***(Model pentru tezele elaborate în limba rusă)***

Нижеподписавшийся, заявляю под личную ответственность, что материалы, представленные в магистерской работе, являются результатом личных научных исследований и разработок. Осознаю, что в противном случае буду нести ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Фамилия, имя

Подпись

Число

**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**

**Facultatea de Științe Economice**

**Departamentul** \_\_\_\_\_

**AVIZ**

La teza de masterat cu tema: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Elaborată de studentul (a) \_\_\_\_\_ Grupa \_\_\_\_\_

Referitor la teza de masterat formulăm următoarele aprecieri:

<b>Nr. crt.</b>	<b>Criterii de apreciere</b>	<b>Nesatisfăcător</b>	<b>Satisfăcător</b>	<b>Bine</b>	<b>Foarte bine</b>
1.	Coresponderea tezei de masterat realizate cu domeniul de specialitate solicitat				
2.	Reflectarea temei tezei de masterat în conținutul lucrării				
3.	Corelarea dintre tema/conținutul tezei de masterat cu cerințele, necesitățile societății				
4.	Echilibrarea materialului prezentat în capitolele tezei de masterat				
5.	Relevanța metodologiei aplicate în cercetare				

6.	Completitudinea datelor cercetării (analiză, interpretare, argumentare logică)				
7.	Procesarea și analiza teoretică, implicarea critică, interpretativă a autorului				
8.	Expunerea și argumentarea concluziilor				
9.	Completitudinea surselor și a referințelor bibliografice				
10.	Corectitudinea stilistică și gramaticală a textului tezei de masterat				
11.	Corectitudinea perfectării aspectului grafic al tezei				

Suplimentar menționăm: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

În concluzie, considerăm că teza de masterat întrunește integral/parțial/nu întrunește (de subliniat) condițiile pentru a fi susținută în fața Comisiei de evaluare a tezelor de masterat.

Aprecierea dată de către conducător: nota \_\_\_\_\_

Conducător \_\_\_\_\_ Semnătura \_\_\_\_\_  
 (numele, prenumele, titlul științific și științifico-didactic)

**Marian JALENCU, Veronica PRISĂCARU,  
Maia POSTICA, Svetlana MIRONOV**

**GHID METODIC**  
**privind elaborarea tezelor de masterat pentru studenții**  
**programului de master:**  
***MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE***

Redactare: *Ariadna Strungaru*  
Machetare computerizată: *Tatiana Capliuc*

---

Bun de tipar 26.12.2019. Formatul  $60 \times 84 \frac{1}{16}$   
Coli de tipar 3,0. Coli editoriale 1,2.  
Comanda 93. Tirajul 50 ex.

Centrul Editorial-Poligrafic al USM  
str. Al.Mateevici, 60, Chișinău, MD-2009  
e-mail: usmcep@mail.ru