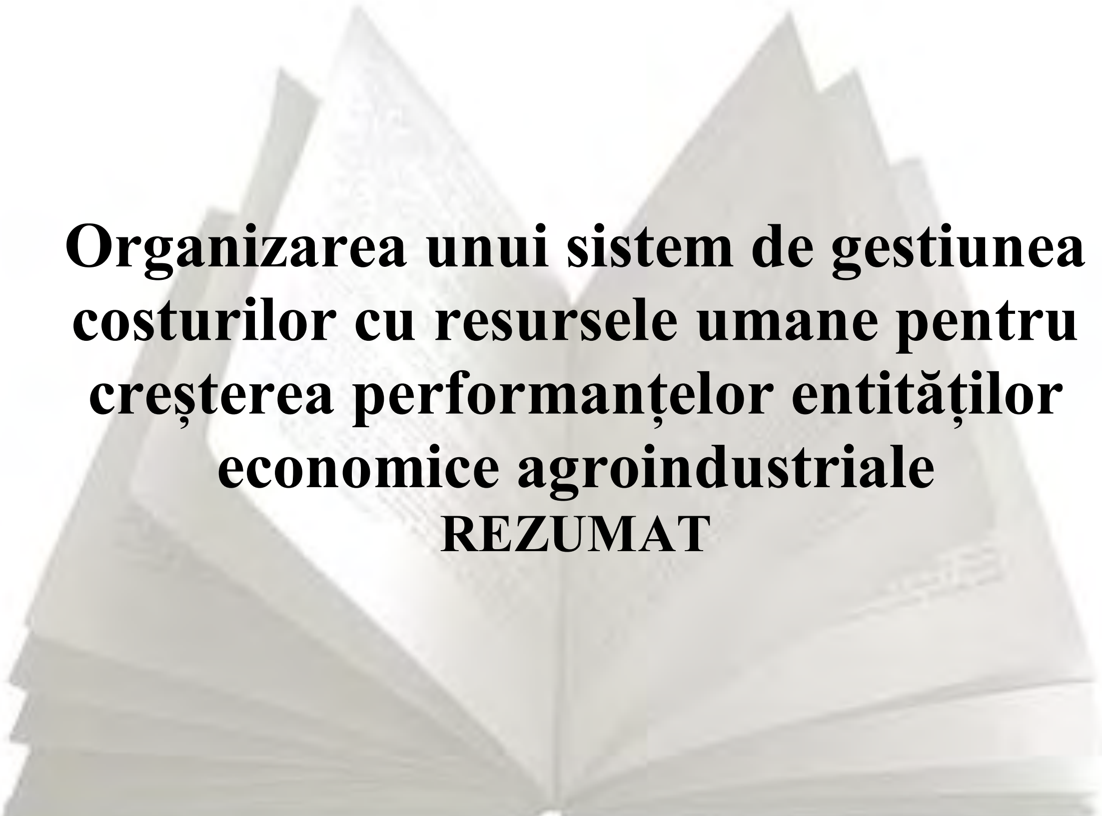
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA ”VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD-ŞCOALA DOCTORALĂ
DE ŞTIINŢE ECONOMICE ŞI UMANISTE
Domeniul: CONTABILITATE



Organizarea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale

REZUMAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Ion CUCUI

DOCTORAND:
Mihai Andrei MIRICĂ

TÂRGOVIŞTE
2020

CUVÂNT ÎNAINTE

Pentru început aş dori să mă adresez domnului Prof.univ.dr. Ion CUCUI întrucât, în calitate de conducător de doctorat al prezentei cercetări științifice efectuate, a dat dovadă pe tot parcursul stagiului doctoral și până la finalizarea cercetării științifice, de o deosebită implicare, cuvintele fiind insuficiente pentru a-i aduce mulțumiri pentru sprijinul susținut atât pe parcursul școlii doctorale dar mai ales în realizarea cercetării științifice cu titlul ”Organizarea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale.”

Astfel, domnul Prof.univ.dr. Ion CUCUI mi-a acordat încrederea cuvenită pe tot parcusul meu în cadrul școalii doctorale, și a reușit cu succes să îmi coordoneze demersul ştiinţific în sfera cunoașterii atât doctrinară cât și empirică, asigurând totodată coerența ideilor mele dar și a rezultatelor cercetării științifice.

De asemenea, adresez mulţumiri tuturor celor care mi-au acordat sprijinul în realizarea studiilor de caz prin completarea răspunsurilor la chestionarul complex elaborat, precum și permiterea accesării bazelor informaționale ale entităților economice agroindustriale incluse în eșantionul selecționat, și sper ca cercetarea ştiinţifică de faţă să poată prezenta interes și sprijin în activitatea viitoare pentru oricare dintre acestea.

Țin să aduc mulțumiri, de asemenea, tuturor profesorilor din Şcoala Doctorală a Universității Valahia, care au tratat cu o seriozitate deosebită interesul meu pe tot parcursul studiului teoretic, metodologic și empiric, contribuind la formarea mea ca teoretician, practician și profesionist în domeniul în care am realizat cercetarea științifică.

În încheiere, doresc să adresez mulțumiri acelora care, cu bunăvoință vor continua aprofundarea ideilor mele dezvoltând și consolidând totodată noi rezultate în direcțiile de cercetare conexe cu conținutul prezentei cercetări științifice.

CUPRINS

1. Actualitatea și interesul cercetării științifice

Realitățile ultimilor cinci decenii ne prezintă funcționarea entităților economice într-o piață saturată, aflată în plină maturitate, însă pe calea declinului. Altfel spus, ameliorarea performanțelor economice presupune de fapt o scădere a gradului de ocupare a resurselor umane, implicit a volumului de activitate, de unde, nevoia de recuperare a volumului orar, practic avem de a face cu o reducere a disfuncționalităților și o conversie a costurilor ascunse în valoare adăugată. În tot acest timp, practica majoritară a entităților economice, între care și cele agroalimentare, vizează păstrarea nivelului de angajare a resurselor umane, menținând obiectivul stabilit de creșterea performanțelor economice prin economia de cheltuieli externe și nicidecum prin reducerea masei salariale.

Majoritatea studiilor realizate de institutele de cercetări economice recomandă entităților economice care decid să recurgă la reducerea disfuncționalităților și la conversia costurilor ascunse în valoare adăugată să ajusteze planurile strategice, renunțând la strategiile de maximizare a rezultatelor imediate și la performanțele economice pe termen scurt, pentru a aloca o parte din costurile cu resursele umane degajate din conversii, pentru activități creatoare de potențial pe termen mediu și lung, respectiv: i) dezvoltarea unor activități comerciale; ii) inovări tehnice și tehnologice socio-organizaționale, generatoare de performanță economică în viitorul apropiat.

De asemenea este bine de știut că: i) ameliorarea competitivității, a rentabilității și a eficacității economice și sociale a entităților economice nu se poate obține doar prin acumularea de resurse financiare, de mijloace tehnice sau ore de muncă; ii) managementul coercitiv nu permite evoluția socioculturală a entităților economice și a oamenilor în general, în viața curentă; iii) resursele umane au predispoziție pentru protejarea mediului economic și social, pentru respectarea legislației și chiar intervenția statului în economie, dar nu acceptă să lucreze în orice condiții și după orice reguli de joc. Resursele umane doresc să fie luate în calcul în calitate de producător profesionist și respectate de entitățile economice angajatoare. Toate acestea, mai sus menționate, pot fi generatoare de disfuncționalități, care la rândul lor generează contra-performanțe, costuri excesive de funcționare, productivitate sau eficacitate scăzută, regăsite în costuri ascunse.

Aceste costuri ascunse nu pot fi reduse prin acțiuni întreprinse de un singur om. Este nevoie de studii, de cercetări, de găsirea unor soluții pentru ameliorarea eficacității entităților economice, cu participarea tuturor actorilor. Este nevoie de un ansamblu de acțiuni concrete în toate sectoarele de activitate ale entității economice. Mai mult, este nevoie de o sincronizare a eforturilor și de o concentrare inteligentă din partea tuturor actorilor implicați.

Este preferabil managementul aplicat cu personal contractual și personalizat în baza unor rețele descentralizate, fiecare persoană ocupantă a unei funcții în aceste rețele fiind conștientă de competențele și limitele puterii de care dispune, dar oricând disponibile la progres şi avansare profesională individuală, pe de o parte generatoare de competitivitate, rentabilitate și eficacitate pentru entitățile economice, iar pe de altă parte, creatoare de produse de calitate superioară.

Tema de cercetare științifică "Organizarea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale " vizează tratarea unei problematici deosebit de importante, de maximă actualitate și cu multiple implicații, precum și cu valențe sensibil cuantificabile de practica contabilă și managerială, respectiv "creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale prin conversia costurilor ascunse în valoare adăugată".

2. Motivația alegerii temei și importanța cercetării

Obiectivul fundamental al prezentei cercetări științifice derivă din necesitatea stringentă de a îmbunătăți creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale din Regiunea de Dezvoltare Economică Sud Muntenia, prin organizarea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane. Conduși de dorința de a crea plus valoare în acest domeniu de activitate al contabilității de gestiune, cercetarea științifică este concentrată pe găsirea răspunsurilor la următoarele întrebări: 1. Gestiunea performanțelor entităților economice agroindustriale este dependentă de gestiunea costurilor cu resursele umane și pilotajul strategic cu ajutorul tabloului de bord? 2. Conversia costurilor ascunse în valoare adăugată poate conduce la creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale? 3. Poate fi construit un sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale? 4. Cum poate fi realizat un proiect inovativ complex, pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale?

În acest context, abordarea temei de cercetare reprezintă o tentativă de a pune în evidență prin argumente accesibile conjugate cu rigoarea științifică, potențialitatea contabilității de gestiune și a controlului de gestiune pentru gestiunea performanțelor, evaluarea costurilor ascunse și conversia acestora în valoare adăugată.

Totodată, se dorește surprinderea într-un mod cât mai sugestiv a aspectelor esențiale ale contabilității de gestiune și controlului de gestiune, ce pot fi utilizate în gestiunea performanței și a costurilor ascunse din entitățile economice agroindustriale, care să aducă un plus de cunoaștere facilitând astfel, înțelegerea problematicii respective cu suficientă relevanță pentru personalizarea acestor activități. Se dorește evidențierea acestor contribuții semnificative, care să contribuie la formarea sau chiar schimbarea unor obiceiuri, mentalități, comportamente.

Considerăm că rezultatele relevante prin cercetarea științifică, în urma studiului efectuat pot fi implementate cu succes în a treia parte a tezei de doctorat, unde vom realiza un proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale, bazat pe conversia costurilor ascunse în valoare adăugată, realizat în a doua parte a tezei de doctorat.

3. Problematica cercetării și încadrarea epistemologică

Pornind de la obiectivul fundamental prezentat mai sus și având în vedere conexiunile dintre sistemul informațional financiar-contabil și calitatea informației gestionate, prezentate și raportate, desprindem următoarele ***obiective operaționale*** care vor fi urmărite pe parcursul acestei cercetări:

1. Identificarea instrumentelor de gestiune moderne pentru controlul costurilor cu resursele umane specifice entităților economice agroindustriale.
2. Identificarea indicatorilor determinați de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru îmbunătățirea performanțelor economice agroindustriale.
3. Identificarea indicatorilor determinanți privind conversia costurilor ascunse în valoare adăugată pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale.
4. Conversia costurilor ascunse în valoare adăugată.
5. Implementarea rezultatelor cercetării privind gestiunea costurilor cu resursele umane în cadrul proiectului inovativ.

Problematica cercetării științifice derivă din abordarea, respectiv tratarea obiectivului fundamental și a obiectivelor operaționale. Ea poate fi definită "o construcție intelectuală bazată pe interogație, poziționare epistemologică și ipotezele de cercetare științifică".
Dacă întrebările puse au constituit punctul de plecare pentru stabilirea temei de cercetare științifică, poziționarea în dinamică a procesului științific pentru realizarea cunoașterii în devenire ne determină să aderăm la unul din curentele epistemologice principale. Jean Piaget, unul din epistemologii de referință ai secolului al XX- lea, considera epistemologia ca fiind "studiul formării cunoștințelor variabile … Acesta fiind în mod necesar de natură interdisciplinară, deoarece un astfel de proces ridică de o potrivă probleme de fapt și de

validitate"[1]. În cazul de față, făcând distinctive între epistemologia științifică-generală și epistemologia internă sau regională, pentru realizarea cercetării, ne vom alia celui de al doilea concept, considerând că epistemologia în problematica științelor economice și de gestiune reprezintă de fapt o extensie naturală a domeniului respectiv. Dintre toate curentele epistemologice în domeniul științelor socio-umane, reținem pentru această lucrare două paradigme: pozitivismul și constructivismul.

Teoria pozitivistă, fundamentată de francezul Auguste Comte, descoperă anumite regularități empirice în alegerea metodelor contabile. Totuși lipsa de putere statistică a testelor și obținerea rezultatelor relevante, urmare a unor ipoteze alternative puțin recunoscute, face ca această cercetare să înregistreze anumite limite. Cercetarea realizată în cuprinsul acestei lucrări se înscrie în acest curent, prin abordarea informațiilor teoretice, fundamentate în analiza modului de interacțiune dintre informația contabilă și sfera producției realizate de entitățile economice agroindustriale pe de o parte și respectiv prin prisma metodelor utilizate pentru gestiunea performanțelor și evaluarea, respectiv conversia durabilă a costurilor ascunse în valoare adăugată, pe de altă parte.

Constructivismul este curentul care a evoluat urmare a criticilor aduse pozitivismului. Conform acestui curent, cunoașterea devine o constructive între subiectul cunoscător și obiectul cognoscibil, obținută din interacțiunea cercetătorului cu obiectul cercetat. Unele capitole din teză vor avea un demers științific înscris în curentul constructivist. Altfel spus, cercetarea științifică se poziționează pe axa pozitivist - constructivistă, având la bază experiența și reflecția.

4. Ipotezele cercetării științifice

Pentru a răspunde obiectivelor cercetării științifice, am formulat următoarele ipoteze ale cercetării:

- *(I_1) Instrumentele semnificative pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale sunt gestiunea costurilor cu resursele umane și tabloul de bord pentru pilotajul strategic al resurselor umane.*
- *(I_2) Identificarea, evaluarea, analiza și conversia costurilor ascunse în valoare adăugată pot constitui un sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane în entitățile agroindustriale (SGCRU).*

[1] *Piaget, J., Psihologie și epistemologie, Ed. Gallimard, 1970, p,15*

- *(I_3) Conversia durabilă a costurilor ascunse în valoare adăugată poate conduce la inițierea unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale (PCPEEA).*
- *(I_4) Realizarea unui proiect inovativ pentru gestiunea costurilor cu resursele umane (PCPEEA) poate duce la creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale.*

5. Structura tezei de doctorat

Teza de doctorat cu titlul "Organizarea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale " se va realiza după următorul plan:

INTRODUCERE

PARTEA I: UTILIZAREA INSTRUMENTELOR DE GESTIUNE SPECIFICE DE GESTIUNE A COSTURILOR CU RESURSELE UMANE

CAPITOLUL I: Studiu de caz privind necesitatea utilizării instrumentelor de gestiune a costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor

CAPITOLUL II: Managementul resurselor umane în entităţile economice agroindustriale

CAPITOLUL III: Pilotajul strategic al resurselor umane cu ajutorul tabloului de bord

PARTEA A II A: REALIZAREA UNUI SISTEM DE GESTIUNEA COSTURILOR CU RESURSELE UMANE PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ÎN ENTITĂȚILE ECONOMICE AGROINDUSTRIALE

CAPITOLUL IV: Necesitatea realizării unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor

CAPITOLUL V: Posibilități de identificarea și evaluarea a costurilor ascunse cu resursele umane în entitățile economice agroindustriale

CAPITOLUL VI: Analiza costurilor ascunse cu resursele umane și conversia acestora în valoare adăugată

PARTEA A III - A: REALIZAREA UNUI PROIECT INOVATIV PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ENTITĂȚILOR ECONOMICE AGROINDUSTRIALE

CAPITOLUL VII: Necesitatea realizării unui proiect inovativ pentru creşterea performanţelor

CAPITOLUL VIII: Realizarea unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale

CONCLUZII GENERALE

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

Teza de doctorat se prezintă din perspectiva compozițională în 8 (opt) capitole, structurate în trei părți și un preambul intitulat *Introducere* prin intermediul căruia sunt prezentate structurat principalele aspecte tratate, precum relevanța, problematica și scopul acesteia, continuând cu prezentarea metodologiei cercetării atât din perspectiva teoretică dar și din cea aplicativă. Au fost formulate obiectivele și ipotezele de lucru ale cercetării științifice, urmate de o prezentare în sinteză a lucrării de cercetare științifică.

PARTEA I, UTILIZAREA INSTRUMENTELOR SPECIFICE DE GESTIUNE A COSTURILOR CU RESURSELE UMANE, are în componență primele trei capitole ale prezentei cercetări științifice: **Capitolul I,** intitulat *”Studiu de caz privind necesitatea utilizării instrumentelor de gestiune a costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor”,* **Capitolul II***, ”Managementul resurselor umane în entitățile economice agroindustriale” și* **Capitolul III,** *”Pilotajul strategic al resurselor umane cu ajutorul tabloului de bord”.*

În vederea confirmării necesității utilizării instrumentelor de gestiunea costurilor cu resursele umane, s-a procedat la derularea unei documentări științifice sub formă de anchetă, bazată pe chestionar cu sondaj statistic, adresat unui eșantion de 307 persoane din 57 entități economice agroindustriale selecționate din Regiunea de Dezvoltarea economică Sud Muntenia. În această primă parte a acestei lucrări științifice, s-a realizat verificarea și validarea primei ipoteze de cercetare științifică lansată, respectiv *(I1) ”Instrumentele semnificative pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale sunt gestiunea costurilor cu resursele umane și tabloul de bord pentru pilotajul strategic al resurselor umane”.* Având în vedere opinia respondenților prin care activitatea de industrializare a laptelui prezintă cel mai mare interes de menținere și dezvoltare, la nivelul entităților economice agroindustriale din Regiunea de dezvoltare economică Sud Muntenia, șansele structurilor componente de tip SPPL sunt destul de mari pentru a fi dezvoltate și consolidate în viitorul apropiat. De asemenea, este de menționat procentul destul de ridicat (81,5%) al respondenților care consideră necesară utilizarea instrumentelor de gestionare a costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale.

Conform conceptului teoretic SICFHIS, ”acesta este considerat un sistem operațional de informații privind funcționarea integrată și stimulatoare a resurselor umane pentru o entitate economică". Un astfel de sistem construit și utilizat organizează și stimulează capacitatea resurselor umane pentru ameliorarea performanțelor economice fără noi angajamente financiare dar, prin sincronizarea activităților, continuată și ajustată periodic. Pe ansamblu, o bună gestiune a costurilor cu resursele umane poate reprezenta unul dintre instrumentele semnificative pentru creșterea performanțelor entităților economice, prin folosirea conceptului CAMRU, ca instrument operațional de creștere durabilă a performanțelor economice prin reducerea disfuncționalităților resurselor umane și anularea pe cât posibil a efectelor acestora, respectiv a costurilor ascunse.

De asemenea, o mai bună gestiune a costurilor cu resursele umane se realizează prin pilotajul strategic al activităților acestora cu ajutorul tabloului de bord. Prin utilizarea acestui instrument semnificativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale se realizează cu ușurință evidențierea disfuncționalităților și gestionarea acestora, în conexiune cu obiectivele strategice preluate în CAMRU. De fapt, toate acțiunile formulate și însușite de conducerea entității economice ca obiective strategice ce se vor înscrie în CAMRU-uri se transformă în acțiuni concrete prin punerea în valoare a planului de acțiuni prioritare cu ajutorul TBPS.

În **PARTEA a II-a** a acestei lucrări științifice, intitulată ”REALIZAREA UNUI SISTEM DE GESTIUNEA COSTURILOR CU RESURSELE UMANE PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ÎN ENTITĂȚILE ECONOMICE AGROINDUSTRIALE”, preocupările noastre au fost centrate pentru ”realizarea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor în entitățile economice agroindustriale”, ce s-au materializat pe parcursul următoarelor trei capitole ale tezei de doctorat.

În **Capitolul al IV-lea**, intitulat ”*Necesitatea realizării unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane (SGCRU) pentru entitățile economice agroindustriale*”, am procedat la prelucrarea informațiile oferite de respondenții din eșantionul pentru documentarea științifică sub formă de anchetă, bazată pe chestionar cu sondaj statistic, adresat inițial unui eșantion de 307 persoane. În continuare, am procedat la valorificarea rezultatelor Panelului B al cercetării științifice.

În susținerea ipotezelor (I2) și (I3), respondenții au adus argumente importante în mai multe situații, respectiv: Respondenții au considerat că formarea profesională integrată reprezintă intervenția cu cele mai multe șanse de reușită în diminuarea efectelor costurilor ascunse în entitățile economice agroindustriale, respectiv în procent de 65,9%; Prevenția apariției costurilor ascunse în SPPL se poate realiza prin managementul resurselor umane (60%); Opinia majoritară a respondenților pentru identificarea costurilor ascunse cu resursele umane în EEA este de a utiliza Diagrama cauză-efect (59,3%); Opinia respondenților privind diminuarea efectelor financiare ale costurilor ascunse este de a realiza preponderent regularizări urmare a disfuncționalităților elementare generate de resursele umane în cadrul ISE (44,4%); Un procent ridicat (61,5%) dintre respondenți consideră costurile de oportunitate (neincorporabile) cu impact financiar major al costurilor ascunse asupra performanțelor; Respondenții preferă observarea, ca metodă preferată de culegere a datelor pentru identificarea și evaluarea costurilor ascunse (52,6%); Din analiza răspunsurilor, rezultă că în opinia respondenților, productivitatea directă cu 30% și calitatea cu 29,6%, reprezintă disfuncționalitățile cu cel mai mare impact în manifestarea și înregistrarea costurilor ascunse; Respondenții recomandă realizarea unei ISE complexe (43,7%), care să integreze următoarele cerințe: analiza costurilor ascunse cu resursele umane, conversia costurilor ascunse și, respectiv, constituirea unui sistem de gestiune a costurilor cu resursele umane; Majoritatea respondenților (50,4%) consideră oportun răspunsul care să cuprindă: includerea tuturor clauzelor în vederea atingerii obiectivelor pregătirii profesionale ale resurselor umane la nivelul cerințelor grilei de competență; Majoritatea respondenților (51,1%) consideră că prin constituirea unui SGCRU în entitățile economice agroindustriale, acțiunile de modificare a comportamentului resurselor umane se pot sincroniza cu acțiunile de regularizare a costurilor ascunse; Majoritatea respondenților (50,4%) consideră că performanța economică, prin regularizare socio-economică poate să conducă la constituirea unui SGCRU în entitățile economice agroindustriale; Un procent semnificativ (44,4%) dintre respondenți consideră că veriga principală pentru constituirea unui SGCRU în entitățile economice agroindustriale o constituie pregătirea profesională integrată, conversia costurilor ascunse și prevenția costurilor ascunse; Majoritatea respondenților (52,6%) consideră că urmare a constituirii unui SGCRU prin intervenția socio-economică sunt inevitabile consecințe precum: conversia costurilor ascunse cu resursele umane în valoare adăugată, creșterea performanțelor entităților economice; Majoritatea respondenților (53,3%) consideră că urmare a intervenției socio-economice la nivelul proiecției inovative a indicatorilor apar consecințe precum: echivalența valorii adăugate și creșterea performanțelor entităților economice.

În **Capitolul al V-lea**, intitulat ”*Posibilități de identificarea și evaluarea costurilor ascunse cu resursele umane în entitățile economice agroindustriale*”, în interesul validării ipotezei (I2) și al constituirii unui SGCRU în entitățile economice agroindustriale, am reușit să definim și să conturăm primele două verigi semnificative pentru realizarea sistemului propus cu ajutorul intervenției socio-economice, respectiv: identificarea și evaluarea costurilor ascunse cu resursele umane.

În continuare, în **Capitolul al VI-lea**, intitulat ”*Analiza costurilor ascunse cu resursele umane și conversia acestora în valoare adăugată*”, se menține și se completează interesul validării ipotezei (I2) și al ipotezei (I3), respectiv al constituirii unui SGCRU în entitățile economice agroindustriale, reușind să definim și să conturăm alte două verigi semnificative pentru realizarea sistemului propus, respectiv: analiza și conversia costurilor ascunse cu resursele umane în valoare adăugată. De altfel, în acest capitol reușim să finalizăm pe de o parte schema logică a unui SGCRU pentru entitățile agroindustriale, iar pe de altă parte să deschidem calea inițierii unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entitățile economice agroindustriale (PCPEEA) în baza conversiei durabile a costurilor ascunse în valoare adăugată realizată conform variantelor V1și V2.

De menționat că pe tot acest parcurs comun, pentru constituirea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pe de o parte, respectiv pentru inițierea unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale, iar pe de altă parte, derularea procedurilor descentralizate întâmpină unele dificultăți în derularea acestora, între care: Sensibilizarea resurselor umane de necesitatea schimbărilor în fiecare TBPS și de participarea la derularea unui CAMRU; Dozarea participării resurselor umane la acțiunile de schimbare și sincronizarea activităților acestora cu noile obiective strategice; Realizarea unor metodologii coerente de punere în aplicare a CAMRU și de mobilizare a tuturor resurselor ascunse existente în entitățile agroindustriale; Rolul intervenției socio-economice trebuie să fie marcant în dezvoltarea rolului managerial al conducătorilor de structuri de producție pentru implementarea schimbărilor.

Câteva avantaje pot fi trecute în dreptul performanțelor economice și sociale: Sincronizarea comportamentului resurselor umane cu acțiunile de regularizare a costurilor ascunse; Concentrare inteligentă din partea tuturor actorilor implicați; Management aplicat cu personal contractual și personalizat în baza unor rețele descentralizate; Rezultatele relevante obținute prin cercetarea științifică, în urma studiului efectuat pot fi implementate prin realizarea unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale, bazat pe conversia durabilă a costurilor ascunse.

Având în vedere opinia respondenților privind diminuarea efectelor financiare ale costurilor ascunse, necesitatea constituirii SGCRU în entitățile economice agroindustriale prin intervenția socio-economică, cu consecințele inevitabile legate de conversia durabilă a costurilor ascunse cu resursele umane în valoare adăugată, echivalența valorii adăugate și creșterea performanțelor entităților economice. Ținând cont de suportul științific oferit de cercetările aplicative din capitolele V și VI considerăm că ipotezele (I2) și (I3) sunt verificate și validate integral.

În **Partea a III-a** a acestei lucrări științifice, intitulate „*REALIZAREA UNUI PROIECT INOVATIV PENTRU CREȘTEREA PERFORMANȚELOR ENTITĂȚILOR ECONOMICE AGROINDUSTRIALE*", ne-am concentrat pe realizarea unui proiect inovativ pentru gestiunea costurilor cu resursele umane (PCPEEA), în vederea creșterii performanțelor.

În **Capitolul VII**, intitulat "*Necesitatea realizării unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale*", am procedat la prelucrarea în continuare a informațiilor oferite de respondenții din eșantionul stabilit pe structura EEA1-EEA2-EEA3 și componentele acestora SPPL1-SPPL2-SPPL3, pentru documentarea științifică sub formă de anchetă bazată pe chestionar cu sondaj statistic adresat aceluiași eșantion de 307 persoane, cu valorificarea rezultatelor Panelului C pentru cele 8 întrebări de fond. De asemenea, ne-am propus ca în această parte finală a acestei lucrări științifice să procedăm și la verificarea și validarea ultimei ipoteze lansate (I4) *Realizarea unui proiect inovativ pentru gestiunea costurilor cu resursele umane (PCPEEA) poate duce la creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale.*

În vederea susținerii și validării ipotezei (I4), respondenții au adus următoarele argumente referitor la Panelul C al chestionarului: Se impune dezvoltarea potențialului și a capacității creatoare a resurselor umane (71,9%); Buna gestiune a costurilor cu resursele umane se realizează prin pilotajul strategic, cu ajutorul tabloului de bord, prin intervenția ISE pentru realizarea obiectivelor (68,1%); La întrebarea "poate fi metoda inovatoare GREV-BAISE potrivită pentru evaluarea balanței socio-economice pentru stabilirea echilibrului convențional", 64,1% dintre respondenți au considerat că "balanța GREV-BAISE poate reprezenta chiar punctul de plecare în proiecția noului proiect inovativ PCPEEA; În ceea ce privește strategiile cheie pentru reducerea costurilor cu resursele umane, între noutățile inovativ ale proiectului promovat PCPEEA, costul marginal cu 44,1% lui costul țintă cu 41,1% se află în opțiunile semnificative ale respondenților; Respondenții consideră că structurile de producție de tip SPPL trebuie să funcționeze ca și centre de profit din punct de vedere aș pilotajului costurilor ascunse cu resursele umane (70,0%); Cu privire la verigile semnificative pentru atingerea obiectivelor proiectului inovativ PCPEEA, în legătură cu pilotajul resurselor umane pentru creșterea performanțelor, opinia respondenților optează pentru salarizarea complementară (40,0%) și controlul de gestiune al resurselor umane

(40,0%); Referitor la potențialele riscuri cu ponderea semnificativă legate de gestiunea resurselor umane, respondenții consideră cel mai important ”riscul de penurie cantitativă și calitativă privind resursele umane” cu 45,9%, urmat de ”riscul de mare dezechilibru între cerere și ofertă”, cu 44,1%; Opinia respondenților privind posibilitatea creșterii performanțelor entităților economice agroindustriale prin implementarea unui proiect inovativ este favorabilă majoritar, condiționată de punerea în funcțiune a SGCRU (65,2%), la care se adaugă o parte a eșantionului oarecum convinși de rezultate (30,0%).

Având în vedere opinia respondenților prin care: strategiile cheie pentru reducerea costurilor cu resursele umane între noutățile inovativ ale proiectului PCPEEA, respectiv costul marginal cu 44,1% și costul țintă cu 41,1%, sunt favoritele respondenților; considerarea verigilor semnificative pentru creșterea performanțelor (obiectiv semnificativ al proiectului inovativ PCPEEA) prin salarizarea complementară (40%) și controlul de gestiune al resurselor umane (40%) și în mod deosebit opinia respondenților referitoare la posibilitatea creșterii performanțelor entităților economice agroindustriale prin implementarea proiectului inovativ PCPEEA condiționat de asocierea SGCRU.

6. Concluzii finale

Pentru entitățile economice, asocierea termenului de performanță, conduce la ideea de siguranță, eficiență, adaptabilitate, productivitate directă ridicată, produse de calitate, costuri echilibrate, management socio-economic modern. La rândul lor, entitățile economice pot fi considerate performante în baza unor rezultate confirmate de studii și analize pertinente, din care să rezulte poziția și perspectiva evoluției acestora în mediul concurențial în care se poziționează.

Creșterea performanțelor entităților economice pe o piață concurențială puternică, presupune stabilirea unor obiective strategice de gestiune eficientă a resurselor disponibile la nivelul acestora. În cazul de față, obiectivul fundamental ales, îl reprezintă gestiunea eficientă a resurselor umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale, prin organizarea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane.

Încă de la început, conduși de dorința de a crea plus valoare, acestui domeniu de activitate al contabilității de gestiune, ne-am propus ca prin rezultatele obținute în urma cercetării științifice să răspundem unor întrebări cu privire la: dependența gestiunii performanțelor entităților economice agroindustriale de gestiunea costurilor cu resursele umane și pilotajul strategic cu ajutorul tabloului de bord; posibilitatea creșterii performanțelor entităților economice agroindustriale prin conversia costurilor ascunse în valoare adăugată;

posibilitatea construcției unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale; posibilitatea realizării unui proiect inovativ, pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale.

Ne-am dorit și considerăm că am reușit să surprindem cu ajutorul contabilității de gestiune și al controlului de gestiune, acele instrumente esențiale ce pot fi utilizate în gestiunea costurilor ascunse pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale.

De asemenea, ne-am propus ca rezultatele relevante obținute prin cercetarea științifică în primele două părți ele tezei de doctorat să poată fi concentrate și utilizate într-o a treia parte, unde ne-am propus și am și realizat un proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale, bazat pe conversia costurilor ascunse în valoare adăugată.

Pentru a răspunde obiectivelor cercetării științifice, au fost formulate patru ipoteze ale cercetării științifice, validate după cum urmează:

- *Ipoteza (I_1) ”Instrumentele semnificative pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale sunt gestiunea costurilor cu resursele umane și tabloul de bord pentru pilotajul strategic al resurselor umane”,* a fost validată în Partea I a acestei lucrări științifice, după ce poate atipic, a, început cu Capitolul I, Studiu de caz privind necesitatea utilizării instrumentelor de gestiune a costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor. Prima secțiune a chestionarului elaborat, respectiv panelul A, adresat specialiștilor din eșantionul reprezentativ de 307 persoane din 57 entități economice agroindustriale a cuprins 19 întrebări. După prezentarea rezultatelor cercetării științifice realizate în primul capitol cu ajutorul anchetei bazate pe chestionar, am procedat la susținerea teoretică, conform Capitolului al II-lea, ”Managementul resurselor umane în entitățile economice agroindustriale” și respectiv, conform Capitolului al II-lea, ”Pilotajul strategic al resurselor umane cu ajutorul tabloului de bord”. Remarcăm la finele primei părți a acestei lucrări științifice, câteva dintre argumentele semnificative aduse și susținute de respondenți: 81,5% dintre respondenți consideră necesară utilizarea instrumentelor de gestiune a costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor; 59,3% dintre respondenți consideră că ”ameliorarea performanțelor entităților economice agroindustriale este posibilă prin îmbunătățirea comportamentului resurselor umane”; 66,7% dintre respondenți consideră că se poate realiza sincronizarea activităților în cadrul intervenției socio-economice prin promovarea contractelor adiționale de muncă cu resursele umane

(CAMRU); 81,5% dintre respondenți consideră că sincronizarea TBPS-CAMRU se realizează prin gestiunea resurselor umane. Având în vedere sincronizarea CAMRU-TBPS constatată conform sondajului statistic la nivelul de 81,5% și echilibrul balanței acestor două instrumente semnificative pentru creşterea şi măsurarea performanţelor entităților economice agroindustriale, s-a procedat la validarea pripei ipoteze.

- *Ipoteza (I_2) ”Identificarea, evaluarea, analiza și conversia costurilor ascunse în valoare adăugată pot constitui un sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane în entitățile agroindustriale (SGCRU)” și Ipoteza (I_3) ”Conversia durabilă a costurilor ascunse în valoare adăugată poate conduce la inițierea unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale (PCPEEA)”,* au fost validate în partea a II-a a acestei lucrări științifice. În Capitolul al IV-lea, intitulat ”Necesitatea realizării unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane (SGCRU) pentru entitățile economice agroindustriale”, s-a procedat la prelucrarea informațiilor oferite de respondenții din același eșantion de documentare științifică, conform Panelului B, cu 14 întrebări. În Capitolul al V-lea, intitulat ”Posibilități de identificarea și evaluarea costurilor ascunse cu resursele umane în entitățile economice agroindustriale”, în demersul constituirii unui SGCRU în entitățile economice agroindustriale, s-a reușit definirea și conturarea primelor două verigi semnificative, respectiv: identificarea și evaluarea costurilor ascunse cu resursele umane și conversia acestora în valoare adăugată”, s-a menținut pe de o parte interesul validării Ipotezei (I2) și adăugarea interesului validării Ipotezei (I3) pe de altă parte, concomitent cu interesul construirii unui SGCRU pentru entitățile economice agroindustriale. totodată, am reușit definirea și conturarea următoarelor două verigi semnificative pentru realizarea sistemului propus, respectiv: analiza și conversia costurilor ascunse cu resursele umane în valoare adăugată. Prin această proiecție, s-a deschis calea inițierii proiectului inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale (PCPEEA), în baza conversiei durabile a costurilor ascunse, respectiv prevenției acestora, în valoare adăugată. Pentru susținerea validării ipotezelor lansate (I2) și (I3), au mai fost luate în considerare și câteva dintre argumentele semnificative aduse și susținute de respondenți: 65,9% dintre respondenți consideră că formarea profesională integrată reprezintă intervenția cu cele mai multe șanse de reușită pentru diminuarea efectelor costurilor ascunse; 61,5% dintre respondenți consideră costurile neincorporabile cu impact semnificativ al costurilor ascunse asupra performanțelor; 51,6% dintre respondenți consideră că modificarea comportamentului resurselor umane se pot sincroniza cu regularizarea costurilor ascunse prin constituirea unui SGCRU; 52,6% dintre respondenți consideră că, urmare a constituirii unui SGCRU apar consecințe precum: conversia costurilor ascunse cu resursele umane în valoare adăugată; creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale; 53,3% dintre respondenți consideră că, urmare a ISE, la nivelul indicatorilor proiecției inovative apar consecințe precum: echivalența valorii adăugate; creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale. Având în vedere opinia respondenților și forța probantă a calculelor realizate pentru conturarea celor patru verigi semnificative pentru realizarea sistemului propus, s-a procedat la validarea ipotezelor lansate (I2) și (I3), cu consecințele inevitabile legate de conversia durabilă a costurilor ascunse cu resursele umane în valoare adăugată, echivalentă a valorii adăugate și creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale.

- *Ipoteza (I_4) ”Realizarea unui proiect inovativ pentru gestiunea costurilor cu resursele umane (PCPEEA) poate duce la creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale”* a fost validată în Partea a II-a a acestei lucrări științifice. În Capitolul al VII-lea, intitulat ”Necesitatea realizării unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale, am procedat la prelucrarea informațiilor oferite de respondenții din eșantionul standard de documentare științifică, conform Panelului C, cu opt întrebări. În Capitolul al VIII-lea, intitulat ”Realizarea unui proiect inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale”, s-a procedat la validarea ipotezei (I4), prin care se confirmă și realizarea proiectului inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale (PCPEEA). În vederea clarificării parcursului inovativ al acestui proiect, am pornit de la considerentele succesului intervenției socio-economice (ISE), gândind că reușita proiectului ar putea fi posibilă doar în condițiile unui echilibru cantitativ, calitativ și financiar, evaluat cu ajutorul unui instrument de gestiunea costurilor propus și denumit de noi ”Balanța echilibrului intervenției socio-economice”. Pentru evaluarea echilibrului balanței intervenției socio-economice, ținând cont și de opinia respondenților exprimată cu privire la întrebările din panelul C, am propus și am construit grila de evaluare GREV-BAISE.

Urmare a constatării unui echilibru convențional mediu GREV-BAISE, relativ spunem noi, având în vedere abaterea de doar +1,63% între zonele de referință acțiuni-eforturi, s-au concluzionat următoarele: Entitățile economice agroindustriale din eșantionul stabilit pentru cercetare pot iniția acțiuni și eforturi considerabile în intervalul 45,61-100,00% și, respectiv

43,98-100,00% pentru lărgirea zonei de sincronizare a intervenţiei resurselor umane pentru creşterea performanţelor; Prin lărgirea sferei de acţiune a intervenţiei socio-economice, diferenţa dintre intervalele de referinţă se va micşora, ajungând spre zero, echivalent calificativului ”Foarte bine” Pentru acest indicator.

Odată stabilite obiectivele operaţionale desprinse din obiectivul fundamental, s-au stabilit etapele proiectului inovativ PCPEEA. Necesitatea schimbărilor strategice ale entităţilor economice agroindustriale trebuie asociată cu schimbarea mentalităţii resurselor umane reticente la schimbări, pe de o parte şi stabilirea instrumentelor moderne de gestiune a costurilor cu resursele umane pentru creşterea performanţelor pe de altă parte. Pentru schimbările strategice necesare eşantionului stabilit pentru realizarea proiectului inovativ de creşterea performanţelor se impun modificări strategice bazate pe proiecte anticipate, pregătite şi dorite. Cercetările ştiinţifice realizate în parte a II-a a acestei lucrări ştiinţifice au condus la finalizarea SGCRU, conturând şi parcursul proiectului inovativ pentru creşterea performanţelor entităţilor economice agroindustriale cu implicarea resurselor umane.

Urmare a tratamentului rezultatelor obţinute prin studiul de caz şi a consecinţelor înregistrate prin utilizarea SGCRU, respectiv prin lansarea unor comenzi suplimentare de creşterea performanţelor entităţilor economice agroindustriale, asociind metoda costului marginal şi metoda costului ţintă. Prin aplicarea costului marginal urmare a acceptării comenzilor suplimentare se înregistrează creşterea veniturilor actualizate şi a rezultatelor financiare, eliminându-se riscul înregistrării de pierderi pe întreg lanţul de distribuţie a preparatelor din lapte. De asemenea, prin asocierea metodei costurilor ţintă intervenţiei ISE, s-a constatat că rezultatul aşteptat reprezintă în esenţă un obiectiv strategic impus pentru fiecare structură de producţie preparate din lapte în funcţie de nivelul şi puterea de negociere a entităţilor economice producătoare sau distribuitoare aflate pe piaţă. Între etapele proiectului inovativ PCPEEA, utilizarea tabloului de bord ”trebuie să permită o flexibilitate mare a informaţiilor în timp şi o simplificare permanentă a structurii acestuia”. De menţionat că, necesitatea şi utilitatea construcţiei unui TBPS pentru structurile de producţie de tip SPPL din entităţile economice agroindustriale se pretează şi dau rezultate pentru perioade modulare de câte un semestru.

Pentru eşantionul nostru de cercetare ştiinţifică s-a procedat la construcţia unui TBPS consolidat, unitate cu unitate. Această procedură o considerăm necesară şi utilă de preluat şi în cadrul etapelor de realizare a proiectului inovativ PCPEEA, cu respectarea tuturor regulilor de elaborare TBPS.

În ceea ce privește măsurarea performanțelor și pilotajul costurilor cu resursele umane, la nivelul structurilor de producție, considerăm că gestiunea bugetară reprezintă un instrument necesar și pertinent pentru proiectul inovativ propus PCPEEA. Considerăm că utilizarea instrumentelor specifice de gestiunea costurilor cu resursele umane pot conduce la obținerea de performanțe superioare, în special în condițiile asocierii unui SGCRU pentru creșterea performanțelor potrivit specificului acestor activități. De menționat că, pentru proiectul inovativ propus PCPEEA, vom reține pentru operare și măsurarea performanțelor: indicatori strategici pentru pilotaj local și indicatori strategici pentru pilotaj global. Nu vor lipsi nici indicatorii strategici pentru pilotajul strategic, respectiv indicatorii cantitativi, calitativi și financiari. Referitor la pilotajul resurselor umane, proiectul nostru inovativ PCPEEA se bazează pe sincronizarea activităților în cadrul ISE, conform ipotezei fundamentale ”analiza și intervenția ISE pentru ameliorarea performanțelor este posibilă și fără noi angajamente financiare”.

Pentru atingerea obiectivelor proiectului inovativ PCPEEA, considerăm că pilotajul resurselor umane implicate conform ISE se poate asigura pe de o parte printr-o bună gestiune a salarizării complementare a resurselor umane și prin controlul de gestiune permanent al resurselor umane, pe de altă parte. Pe tot parcursul aplicării proiectului inovativ în vederea creșterii continue a performanțelor entităților economice agroindustriale, gestiunea resurselor umane trebuie să facă față riscurilor inevitabile, ținând cont de misiunea și limitele gestiunii resurselor umane. De precizat că finalizarea proiectului inovativ propus PCPEEA nu poate fi realizat decât prin asocierea SGCRU pentru operaționalizarea cu ajutorul echilibrului socio-economic și a tuturor procedurilor necesare aplicării propunerilor inovative.

7. Considerații și contribuții personale

Câteva contribuții generale de valoare adăugată legată de problematica cercetării științifice considerăm că pot fi menționate:

- Finanțarea și eficacitatea economică a CAMRU prin creșterea capacității de autofinanțare a entităților economice agroindustriale, cu repartizare pentru creșterea calității produselor finite, plata suplimentară a dividendelor, finanțarea investițiilor și salarizarea suplimentară;
- Noutatea modului de calcul a performanței economice (PFe), a rezultatelor imediate (RZi) și a potențialului nou creat (PNnc) în funcție de natura obiectivelor CAMRU;
- Integrarea ”pas cu pas” a rezultatelor anchetei pe bază de chestionar în funcție de interesele secvențiale ale temei de cercetare pentru a susține și demonstra :

instrumentele semnificative pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale (gestiunea costurilor cu resursele umane și tabloul de bord pentru pilotajul strategic al resurselor umane); construirea SGCRU (componenta a demersului fiind identificarea , evaluarea, analiza și conversia costurilor ascunse în valoare adăugată) conversia durabilă a costurilor cu resursele umane inițiază proiectul inovativ PCPEEA; proiectul inovativ pentru gestiunea costurilor cu resursele umane conduce la creșterea performanțelor;

- Utilizarea cheltuielilor cu pregătirea profesională a resurselor umane la nivelul cerințelor grilei de competențe pentru evitarea derapajului socio-economic și eficientizarea activităților de producție prin stabilirea unor direcții de acțiune, respectiv: Revitalizarea planurilor operaționale, în vederea atingerii obiectivelor stabilite pentru producția fizică și indicatorii socio-economici cu ajutorul SGCRU și mai departe, conversia costurilor ascunse în valoare adăugată; Adoptarea unor planuri strategice mobilizatoare prin creșterea capacităților de producție, eliminarea disfuncționalităților și implicit a costurilor ascunse;
- Introducerea conceptului de ”echivalența valorii adăugate estimate prin prevenția costurilor ascunse cu resursele uman”. Prin asimilarea echivalenței ascunse cu resursele umane, cu conversia durabilă a costurilor ascunse, în valoare adăugată s-a lansat ideea proiectului inovativ pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale;
- Pentru clarificarea parcursului inovativ în vederea creșterii performanțelor entităților economice agroindustriale s-a pornit de la echilibrul cantitativ realizat î capitolele anterioare în cadrul ISE căutând un echilibru cu ajutorul instrumentului de gestiunea costurilor creat și denumit ”Balanța echilibrului intervenției socio-economice”. La propunerea respondenților am realizat o grilă de evaluare a echilibrului balanței intervenție socio-economice de numită GREV-BAISE, necesară și utilă demersului de conturare a proiectului inovativ susținut și de SGCRU. Abia după realizarea unui echilibru mediu convențional GREV-BAISE se poate porni la construcția proiectului inovativ;
- Am propus asocierea la noile strategii a unor concepte inovative prin utilizarea SGCRU și lansarea unor comenzi suplimentare de creșterea performanțelor, respectiv a metodei costului marginal și metoda costului țintă;

- Pe parcursul derulării etapelor PCPEEA va opera permanent SGCRU. De asemenea, PCPEEA se va baza pe tot parcursul operațional pe suportul de reglementări si proceduri adoptat (monografie contabilă, Regulament ISE și Proceduri (1, …, n)).

8. Limitele cercetării științifice și direcții viitoare de cercetare

Activitatea entităților economice agroindustriale este destul de vastă, dar din ce în ce mai redusă pentru segmentul de industrializarea producției de lapte în secții specializate. De aceea, considerăm că mărimea eșantionului ales pentru cercetarea noastră ar putea să nu mai fie reprezentativă în viitorul apropiat. Totuși, activități similare pot prelua în viitor tehnicile și procedurile considerate de noi viabile pentru entitățile economice agroindustriale, folosindu-le cu succes. De asemenea, îmbunătățirea comportamentului resurselor umane conform ipotezei fundamentale a cercetării, produce un impact considerabil doar pe perioade scurte (de circa un semestru, maxim 12 luni), fapt ce poate fi considerat de asemenea o limitare a cercetării.

Perspective viitoare

Schimbările strategice necesare eșantionului stabilit pentru realizarea proiectului inovativ de creștere a performanțelor o reprezintă modificările bazate pe proiecte anticipate, derulate în etape cu durată mai mare de implementare și, evident costuri mai mari. De aici, reticența managerilor de abordare a acestor proiecte inovative majore. De aici, șansa noastră a cercetătorilor în a ne implica în astfel de proiecte în viitor. În oricare situație, precizările subcapitolului 8.2.3. cu privire la riscurile și misiunea resurselor umane sunt necesare de luat în considerare.

9. Diseminarea rezultatelor cercetării științifice

Obiectivele cercetării științifice cu titlul *”Organizarea unui sistem de gestiunea costurilor cu resursele umane pentru creșterea performanțelor entităților economice agroindustriale”* au fost îndeplinite prin studiul aprofundat teoretic metodologic și aplicativ prin formularea ipotezelor de lucru supuse verificării și validării acestora, prin rezutatele obținute pe parcursul întregului demers stiințific, cunoașterea teoretică și experimentală dobândită pe parcursul școlii doctorale dar și experiența profesională acumulată și integrată în demersul îndeplinirii obiectivelor cercetării științifice.

Țintele stabilite în prezentul demers științific au fost atinse, astfel elaborarea şi susţinerea publică a prezentei teze de doctorat cu tema *”Organizarea unui sistem de gestiunea* *costurilor cu resursele umane pentru creşterea performanţelor entităţilor economice agroindustriale"* şi a referatelor elaborate pe parcursul şcolii doctorale. Totodată, pe parcursul demersului cercetării ştiinţifice în vederea diseminării rezultatelor cercetării ştiinţifice elaborate, au fost elaborate o serie de articole ştiinţifice publicate în jurnale de specialitate îndexate în baze de date internaţionale., precum şi participarea la manifestări ştiinţifice în domeniul economic, precum Conferinţe internaţionale, Seminarii/Simpozioane doctorale, după cum urmează:

- ✓ Ion CUCUI, ***Mihai Andrei MIRICĂ***, *Management of additional employment contracts with human resources*, Annals of the Academy of Romanian Scientists, New Series on Economy, Law and Sociology Sciences, Vol 6, nr1, 2020. (http://aos.ro/editura/analeleaosr/annals-on-economy).
- ✓ Adriana PĂDURARU (HORAICU), Ana-Maria COMÂNDARU (ANDREI), Christiana Brigitte SANDU, ***Mihai Andrei MIRICĂ***, *Accounting for sustainability - strategies and arguments of global challenges,* Hyperion Economic Journal, 2019, Vol 7, Nr. 4, p.31-42 (https://hej.hyperion.ro/issues-2019/vol-7-issue-4-2019/33-hej-volume-7-issue-4-2019/195-accounting-for-sustainability-strategies-and-arguments-of-global-challenges).
- ✓ Cornelia Maria NITU, Alin Sergiu NITU, ***Mihai Andrei MIRICA***, *Green accounting for the development and management of sustainable businesses in multinational companies*, Hyperion Economic Journal, 2019, vol. 7, nr. 4, p. 16-23. (https://hej.hyperion.ro/issues-2019/vol-7-issue-4-2019/33-hej-volume-7-issue-4-2019/193-green-accounting-for-the-development-and-management-of-sustainable-businesses-in-multinational-companies).
- ✓ Roxana Maria MARIN, Cornelia Maria NITU, Anca Marta CIOBANU, ***Mihai Andrei MIRICA***, *Considerations regarding the risk management of sustainable accounting and financial information systems (SFAIS),* Annals of the Academy of Romanian Scientists Series Economy, Law and Sociology Sciences, 2018, Vol. **4**, Nr 2, p. 5-14. (http://aos.ro/editura/analeleaosr/annals-on-economy/archive/volume-4-no-2-2018).
- ✓ Lixandru Mihaela LEASĂ LIXANDRU, Dan GROZA, ***Mihai Andrei MIRICĂ***, *Auditarea şi certificarea informaţiilor de mediu în vederea reflectării impactului de mediu în contabilitatea şi calculaţia costurilor***,**

SIMPOZIONUL DOCTORAL, Universitatea Valahia din Targoviste, septembrie 2018.

- ✓ Roxana Maria MARIN, Cornelia Maria NITU, Anca Marta CIOBANU, ***Mihai Andrei MIRICA***, *Considerations regarding the risk management of sustainable accounting and financial information systems (SFAIS)*, Conferinţa Naţională Științifică a Academiei Oamenilor de Ştiinţă din România, C*ercetarea ştiinţifică în serviciul dezvoltării durabile* 20-22 septembrie 2018, Târgovişte, BOOK OF ABSTRACTS Volume 12 issue 1, 2018 , ISSN 2601-5102.
- ✓ Delia Corina MIHĂLŢAN, Petruţa Mădălina STANCIU, ***Andrei MIRICĂ***, *Particularities regarding the accounting and financial reporting documents of nonprofit organizations* International Conference "Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes*",* Universitatea Valahia din Targoviște, 27th – 28th November 2015, Targoviste, Romania.
- ✓ Ciprian Nicolae GHEORGHE, ***Mihai Andrei MIRICA***, *Evaluation of special constructions assets –pipeline transportation systems*, Conferinţa **„**International Conference on Management Economics and Accounting", Universitatea 1 Decembrie, Alba Iulia, 7-8 Nov 2014.

10. Curriculum Vitae

EUROPEAN CURRICULUM VITAE FORMAT

INFORMAŢII PERSONALE

Nume şi prenume	Mirica Mihai Andrei
Adresă	Str. Sg.Ion Iriceanu, nr.6,bl.154,sc.1,ap.8, sector 4, Bucuresti.
Telefon	0761460910
Fax	
E-mail personal	Andrei_mirica@yahoo.com
Naţionalitate	Romana
Data naşterii	29.11.1988

EXPERIENŢĂ ÎN MUNCĂ

• Data (de la – până la)	17.09.2018- PREZENT
• Numele şi adresa angajatorului	DRAF 3 ALEXANDRIA
• Tipul de activitate sau sectorul	INSPECTOR SEF SERVICIU ANTIFRAUDA
• Ocupaţia sau poziţia deţinută	INSPECTOR SEF SERVICIU ANTIFRAUDA
• Principalele activităţi şi responsabilităţi	
• Data (de la – până la)	21.03.2018-16.09.2018
• Numele şi adresa angajatorului	Directia Generala Regionala a Finantelor Publice Bucuresti- Administratia Sector 2 a Finantelor Publice
• Tipul de activitate sau sectorul	Serviciul Colectare Executare Silita Persoane Juridice
• Ocupaţia sau poziţia deţinută	Inspector clasa I, grad principal
• Principalele activităţi şi responsabilităţi	
• Data (de la – până la)	IUNIE 2017- 20.03.2018
• Numele şi adresa angajatorului	DRAF 3 ALEXANDRIA
• Tipul de activitate sau sectorul	INSPECTOR SEF SERVICIU ANTIFRAUDA
• Ocupaţia sau poziţia deţinută	INSPECTOR SEF SERVICIU ANTIFRAUDA
• Principalele activităţi şi responsabilităţi	
• Data (de la – până la)	IULIE 2014- MAI 2017
• Numele şi adresa angajatorului	Directia Generala Regionala a Finantelor Publice Bucuresti- Administratia Sector 2 a Finantelor Publice
• Tipul de activitate sau sectorul	Serviciul Colectare Executare Silita Persoane Juridice
• Ocupaţia sau poziţia deţinută	Inspector clasa I, grad asistent
• Principalele activităţi şi responsabilităţi	

• Data (de la – până la)	Februarie 2014-iunie 2014
• Numele şi adresa angajatorului	Directia Generala Regionala a Finantelor Publice Bucuresti- Administratia Sector 2 a Finantelor Publice
• Tipul de activitate sau sectorul	Serviciul evidenta platitori persoane juridice
• Ocupaţia sau poziţia deţinută	Inspector clasa I, grad asistent
• Principalele activităţi şi responsabilităţi	
• Data (de la – până la)	27.11.2012-01.2013
• Numele şi adresa angajatorului	Primaria Municipiului Giurgiu, Sos Bucuresti, nr.49-51, Giurgiu
• Tipul de activitate sau sectorul	Administratie publica
• Ocupaţia sau poziţia deţinută	Consilier debutant
• Principalele activităţi şi responsabilităţi	

EDUCAŢIE ŞI FORMARE

• Data (de la – până la)	27-28 NOIEMBRIE 2015
• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	Academia Oamenilor de Stiinta din Romania – Filiala Targoviste
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	
• Diploma obţinută	Certificat de participare la CONFERINTA INTERNATIONALA – Provocari contemporane pentru societate in contextul schimbarilor economice si sociale recente
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	
• Data (de la – până la)	01.10.2014-prezent
• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TARGOVISTE-IOSUD
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	DOMENIUL FUNDAMENTAL:STIINTE ECONOMICE DOMENIUL: CONTABILITATE
• Diploma obţinută	-
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	-
• Data (de la – până la)	7-8 NOIEMBRIE 2014
• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	UNIVERSITATEA 1 DECEMBRIE 1918 ALBA IULIA – FACULTATEA DE STIINTE ECONOMICE
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	
• Diploma obţinută	CERTIFICAT DE PARTICIPARE LA CONFERINTA INTERNATIONALA DE MANAGEMENT , ECONOMIE SI CONTABILITATE(ICMEA)- Abordari integratoare pentru o dezvoltare inteligenta , sustenabila si cuprinzatoare
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	
• Data (de la – până la)	2010-2012

• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE BUCURESTI
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	MASTER ECONOMIA SI ADMINISTRAREA AFACERILOR
• Diploma obţinută	DIPLOMA MASTER - 2012
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	
• Data (de la – până la)	2010-2012
• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	Universitatea de Stiinte Agronomice si Medicina Veterinara Bucuresti
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	Master Management si Dezvoltare Rurala
• Diploma obţinută	Diploma Master- 2012
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	
• Data (de la – până la)	2011
• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	Asociatia Centrul pentru Formare Profesionala si Dezvoltare Regionala
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	Inspector resurse umane
• Diploma obţinută	Certificat de absolvire -2011
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	
• Data (de la – până la)	2007-2010
• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	Academia de Studii Economice Bucuresti
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	Facultatea de Economie Agroalimentara a Mediului
• Diploma obţinută	Diploma Licenta -2010
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	
• Data (de la – până la)	2007-2010
• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	Universitatea de Stiinte Agronomice si Veterinara Bucuresti
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	Facultatea de Mnagement Inginerie Economica in Agricultura si Dezvoltare rurala
• Diploma obţinută	Diploma licenta -2010
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	
• Data (de la – până la)	2003-2007
• Numele şi felul organizaţiei furnizoare de educaţie sau training	Liceul Teoretic Tudor Vianu - Giurgiu
• Principalele teme/abilităţi profesionale acoperite	
• Diploma obţinută	Diploma Bacalaureat -2007
• Nivelul în clasificarea naţională (dacă este cazul)	

ABILITĂŢI PERSONALE ŞI COMPETENŢE	
LIMBA MATERNĂ	**Romana**
LIMBI STRĂINE	
	Engleza
• Citit	Foarte bine
• Scris	Bine
• Vorbit	Foarte bine
	Franceza
• Citit	Mediu
• Scris	Mediu
• Vorbit	Mediu
• Citit	
• Scris	
• Vorbit	
ABILITĂŢI ŞI COMPETENŢE SOCIALE	
ABILITĂŢI ŞI COMPETENŢE ORGANIZATORICE	Abilitati de comunicare cu posibilitati de lucru individual si in grup
ABILITĂŢI ŞI COMPETENŢE TEHNICE *Legate de utilizarea calculatorului, anumite echipamente, maşini, etc.*	Tehnoredactare si operare in Microsoft Office Word , Microsoft Office Excel
ALTE ABILITĂŢI ŞI COMPETENŢE	Membru al Asociatiei Judetene a Vanatorilor si Pescarilor Sportivi Giurgiu Permis port-arma
CARNET DE CONDUCERE	Categoria B
INFORMAŢII SUPLIEMENTARE	

CONTENTS

1. Timeliness and interest of the scientific research

The realities of the last five decades present to us the functioning of economic entities on a saturated market at full maturity, but in decline. In other words, improvement of economic performance actually implies a decrease in the employment rate of human resources, by extension, of activity volume, resulting in the need of recovering the hourly amount. Basically, we are dealing with a reduction of dysfunctionalities and a conversion of hidden costs into added value. Meanwhile, the majority practice of economic entities, including agri-food entities, is focused on keeping the employment level of human resources, maintaining the established goal to increase economic performance by external expenditure savings and not by decreasing the wage bill.

Most of the studies carried out by economic research institutes recommend to the economic entities which decide to resort to the reduction of dysfunctionalities and conversion of hidden costs into added value to adjust the strategic plans, giving up the strategies to maximize immediate results and the short-term economic performances in order to assign a share of the costs with human resources relieved from conversions, for medium and long term potential-creating activities, namely: i) development of commercial activities; ii) social and organisational technical and technological innovations generating economic performance in the near future.

Moreover, it is good to know that: i) the improvement of competitiveness, profitability, economic and social efficacy of economic entities cannot be obtained only by accumulating financial resources, technical means or working hours; ii) coercive management does not allow social and cultural development of economic entities or people in general in the current life; iii) human resources have predisposition for protection of economic and social environment, compliance with the laws and even intervention of the state into the economy, but they do not accept working in any conditions and according to any game rules. Human resources wish to be taken into consideration in the capacity of professional producer and to be respected by the employing economic entities. All these aforementioned aspects can cause dysfunctionalities which, in turn, generate counter-performance, excessive operating costs, low productivity or efficacy, which are to be found in hidden costs.

Such hidden costs cannot be decreased by the actions of a single person. It takes studies, research, finding solutions to improve the efficacy of economic entities, with the participation of all actors. A series of concrete actions is necessary in all activity sectors of the economic entity. Moreover, it is necessary to have synchronized efforts and intelligent concentration of all actors involved.

Applied management with contractual personnel and customized based on decentralized networks is preferable, each person occupying a position in such networks being aware of the competences and limits of their power, but anytime available for individual professional progress and promotion, on the one hand generating competitiveness, profitability and efficacy for the economic entities, and on the other hand, creating high quality products.

Scientific research theme "Organisation of a System to Manage Costs with Human Resources to Increase Performances of Agro-industrial Economic Entities" is focused on approaching an especially important issue of utmost relevance and with multiple implications, and also with substantially quantifiable valences of accounting and managerial practice, namely "increase of performance of agro-industrial economic entities by converting hidden costs into added value."

2. Reasoning of the selected theme and importance of research

The fundamental objective of this scientific research derives from the urgent need to improve the increase of performance of agro-industrial economic entities from South Muntenia Economic Development Region by organising a system to manage costs with human resources. Driven by the desire to create added value in this field of activity of management accounting, scientific research is focused on finding the answer to the following questions: 1. Is the agro-industrial economic entities' performance management dependant on the management of costs with human resources and strategic steering with the help of the scoreboard? 2. Could the conversion of hidden costs into added value determine the increase of performance of agro-industrial economic entities? 3. Could a system to manage costs with human resources be built to increase performance of agro-industrial economic entities? 4. How can a complex innovative project be developed in order to increase performance of agro-industrial economic entities?

In this context, approaching a research team is an attempt to render evident through accessible arguments conjugated with scientific rigour the potentiality of management accounting and management control for performance management, evaluation of hidden costs and their conversion into added value.

Also, it is intended to capture as suggestively as possible the essential aspects of management accounting and management control that can be used in the management of performance and hidden costs of agro-industrial economic entities, which to provide more knowledge, in this way facilitating the understanding of the concerned issue with sufficient relevance to customize such activities. It is intended to render evident such significant contributions, which to contribute to the formation and even to the change of habits, mentalities and behaviours.

We consider that the relevant results by scientific research, based on the performed study, can be successfully implemented in the third part of the PhD thesis, where we shall make an innovative project to increase performance of agro-industrial economic entities based on conversion of hidden costs into added value, a study performed in the second part of the PhD thesis.

3. The issue of research and epistemological classification

Starting from the fundamental objective described above, and considering the connections between the financial and accounting information system and the quality of the managed, provided and reported information, we depict the following ***operational objectives*** to be pursued during this research:

6. Identification of modern management instruments for the control of costs with human resources specific to agro-industrial economic entities.
7. Identification of indicators determined by the management of costs with human resources for the improvement of agro-industrial economic performances.
8. Identification of determinant indicators regarding the conversion of hidden costs into added value to increase performance of agro-industrial economic entities.
9. Conversion of hidden costs into added value.
10. Implementation of the results of the research regarding the management of costs with human resources in the innovative project.

The issue of the scientific research derives from the approach and treatment of the fundamental objective and operational objectives. It can be defined as "an intellectual construction based on interrogation, epistemological positioning and scientific research hypotheses".

If the asked questions represented the starting point for the establishment of a scientific research theme, positioning in dynamics of the scientific process to obtain the knowledge in making determines us to adhere to one of the main epistemological trends. Jean Piaget, one of the reference epistemologists of the 20th century, considers epistemology "the study of variable knowledge formation ... This necessarily being of interdisciplinary nature, because such process raises both factual and validity issues"[2]. In this case, making a distinction between the general scientific epistemology and internal or regional epistemology for research purpose, we shall align to the second concept, considering that epistemology in the issue of economic and management sciences is actually a natural extension of the concerned field. Of all epistemological trends in the field of social-humanistic sciences, we consider two paradigms for this paper: positivism and constructivism.

The positivist theory substantiated by the French philosopher and writer, discovers certain empirical regularities in choosing the accounting methods. Still, the lack of statistical power of the tests and the acquirement of relevant results based on little recognized alternative hypotheses makes this research to have certain limits. The research performed in this paper is part of this trend by approaching theoretical information substantiated in the analysis of the way of interaction between the accounting information and the sphere of production generated by agro-industrial economic entities, on the one hand, and also based on the methods used for performance management and evaluation, i.e. sustainable conversion of hidden costs into added value, on the other hand.

Constructivism is the trend which has developed as a result of the criticisms of positivism. According to this trend, knowledge becomes a construction between the informed subject and the cognoscible object, obtained based on the interaction of the researcher with the researched object. Some chapters of the thesis will have a scientific approach belonging to the constructivist trend. In other words, the scientific research is positioned on the positivist-constructivist axis, being based on experience and reflection.

4. Hypotheses of scientific research

In order to respond to the objectives of the scientific research, we have established the following hypotheses of the research:

(I_1) The significant instruments to increase performance of agro-industrial economic entities are the management of costs with human resources and the scoreboard for strategic steering of human resources.

(I_2) The identification, evaluation, analysis and conversion of hidden costs into added value could represent a system for the management of costs with human resources in agro-industrial entities (SGCRU).

[2] *Piaget, J., Psychology and Epistemology Gallimard Publishing House, 1970, p. 15*

(I_3) The sustainable conversion of hidden costs into added value could determine the initiation of an innovative project to increase the performance of agro-industrial economic entities (PCPEEA).

(I_4) The execution of an innovative project for the management of costs with human resources (PCPEEA) could determine an increase in the performance of agro-industrial economic entities.

5. Structure of PhD thesis

PhD thesis titled "Organisation of a System to Manage Costs with Human Resources to Increase Performance of Agro-industrial Economic Entities" shall be prepared based on the following plan:

INTRODUCTION

PART I: USE OF SPECIFIC INSTRUMENTS TO MANAGE COSTS WITH HUMAN RESOURCES

CHAPTER I: Case study regarding the need to use the instruments for the management of costs with human resources in order to increase performance

CHAPTER II: Management of human resources in agro-industrial economic entities

CHAPTER III: Strategic steering of human resources by using the scoreboard

PART II: DEVELOPMENT OF A SYSTEM TO MANAGE COSTS WITH HUMAN RESOURCES TO INCREASE PERFORMANCE IN AGRO-INDUSTRIAL ECONOMIC ENTITIES

CHAPTER IV: The need to develop a system to manage costs with human resources to increase performance

CHAPTER V: Possibilities to identify and assess hidden costs with human resources in agro-industrial economic entities

CHAPTER VI: Analysis of hidden costs with human resources and their conversion into added value

PART III: EXECUTION OF AN INNOVATIVE PROJECT TO INCREASE PERFORMANCE OF AGRO-INDUSTRIAL ECONOMIC ENTITIES

CHAPTER VII: Necessity to execute an innovative project to increase performance

CHAPTER VIII: Execution of an innovative project to increase performance of agro-industrial economic entities

GENERAL CONCLUSIONS

BIBLIOGRAPHY

ANNEXES

PhD thesis is presented from compositional perspective into 8 (eight) chapters structured in three parts and a preamble called *Introduction* in which the main approached aspects, like its relevance, issue and purpose are presented in a structured manner, continuing with the presentation of research methodology from both theoretical and applicative perspective. The work hypotheses and objectives of the scientific research were established, being followed by a synthesized presentation of the scientific research paper.

PART I, USE OF SPECIFIC INSTRUMENTS TO MANAGE COSTS WITH HUMAN RESOURCES, contains the three chapters of this scientific research: **Chapter I** called "*Case study regarding the necessity to use the instruments for the management of costs with human resources in order to increase performance",* **Chapter II**, *"Management of human resources in agro-industrial economic entities" and* **Chapter III**, *"Strategic steering of human resources by using the scoreboard".*

In order to confirm the need to use the instruments for the management of costs with human resources, a scientific documentation in the form of investigation was carried out, being based on questionnaire with statistical survey addressed to a sample of 307 people from 57 agro-industrial economic entities selected from South Muntenia Economic Development Region. In the first part of this scientific paper, the first launched scientific research hypothesis, i.e. *(I_1) "The significant instruments to increase performance of agro-industrial economic entities are the management of costs with human resources and the scoreboard for strategic steering of human resources"* was verified and validated. Considering the opinion of respondents according to which the milk industrialization activity has the highest interest in maintenance and development at the level of agro-industrial economic entities from South Muntenia Economic Development Region, the chances of SPPL component structures are quite high in order to be developed and consolidated in the near future. Moreover, it is worth mentioning the quite high percentage (81.5%) of respondents who consider necessary the use of instruments for the management of costs with human resources to increase performance of agro-industrial economic entities.

According to SICFHIS theoretical concept, "it is considered an operational information system regarding the integrated and stimulating functioning of human resources for an economic entity." Such built and used system organizes and stimulates the capacity of human resources to improve the economic performance without new financial commitments, but, by synchronizing the activities, continued and adjusted on regular basis. Overall, a good management of the costs with human resources could represent one of the significant instruments for the increase of performance of economic entities by using CAMRU concept as operational instrument for sustainable increase of economic performance by reducing the dysfunctionalities of human resources and cancelling to the extent possible their effects and the effects of hidden costs

Moreover, a better management of the costs with human resources is obtained based on the strategic steering of their activities by using the scoreboard. By using this significant instrument to increase the performance of agro-industrial economic entities, the dysfunctionalities are easily rendered evident and managed in connection to the strategic objectives taken over in CAMRU. Actually, all the actions taken and appropriated by the management of the economic entity as strategic objectives to be part of CAMRUs transform into concrete actions by making the most of the priority action plan with the help of TBPS.

In **PART II** of this scientific paper called ”DEVELOPMENT OF A SYSTEM TO MANAGE COSTS WITH HUMAN RESOURCES TO INCREASE PERFORMANCE IN AGRO-INDUSTRIAL ECONOMIC ENTITIES”, our preoccupations focused on: ”development of a system to manage costs with human resources to increase performance in agro-industrial economic entities”, which materialized in the next three chapters of PhD thesis.

In **Chapter IV** called “*Necessity to develop a system for the management of costs with human resources (SGCRU) for agro-industrial economic entities”,* we have proceeded with the processing of the information provided by the respondents from the sample for scientific documentation in the form of investigation based on questionnaire with statistical survey initially addressed to a sample of 307 people. Next, we have proceeded with the exploitation of the results of Panel B of the scientific research.

The respondents provided arguments in several situations to support hypotheses (I2) and (I3), namely: The respondents considered that integrated vocational training is the intervention with the highest chances of success in diminishing the effects of the hidden costs in agro-industrial economic entities, i.e. 65.9%; The occurrence of hidden costs in SPPL can be prevented based on the management of human resources (60%); The majority opinion of the respondents for the identification of hidden costs with human resources in EEA is to use the Cause-Effect Diagram (59.3%); The opinion of the respondents regarding the diminution of financial effects of the hidden costs is to predominantly make regularizations as a result of the elementary dysfunctionalities generated by human resources within ISE (44.4%); A high percentage (61.5%) of the respondents considers the opportunity (non-incorporable) costs as having a major financial impact of the hidden costs on performance; The respondents prefer observation as method to collect data for the identification and evaluation of hidden costs (52.6%); According to the review of the answers, in the opinion of the respondents, the direct productivity with 30% and the quality with 29.6% are the dysfunctionalities with the highest impact on the manifestation and generation of hidden costs; The respondents recommend the performance of a comprehensive ISE (43.7%) which to integrate the following requirements: analysis of hidden costs with human resources, conversion of hidden costs and also development of a system for the management of the costs with human resources; Most of the respondents (50.4%) consider opportune the answer which to contain: the inclusion of all clauses in order to meet the objectives of vocational training of human resources at the level of the requirements of the competence scale; Most of the respondents (51.1%) consider that by establishing a SGCRU in agro-industrial economic entities, the actions to modify the behaviour of human resources can be synchronized with the actions to regularize hidden costs; Most of the respondents (50.4%) consider that economic performance, by social and economic regularization, could determine the establishment of a SGCRU in agro-industrial economic entities; a significant percentage (44.4%) of the respondents consider that the main link for the establishment of a SGCRU in agro-industrial economic entities is the integrated vocational training, conversion of hidden costs and prevention of hidden costs; Most of the respondents (52.6%) consider that, as a result of establishing a SGCRU by social and economic interventions, consequences like conversion of hidden costs with human resources into added value and increase of performances of economic entities are inevitable; Most of the respondents (53.3%) consider that, as a result of social and economic intervention at the level of innovative projection of the indicators, consequences like equivalence of added value and increase of performance of economic entities occur.

In **Chapter V** called *"Possibilities to identify and assess hidden costs with human resources in agro-industrial economic entities"*, within the interest of validating hypothesis (I2) and establishing SGCRU in agro-industrial economic entities, we have succeeded in defining and sketching the first two significant links for the development of the proposed system with the help of social and economic intervention, namely: identification and assessment of hidden costs with human resources.

In **Chapter VI** called *"Analysis of hidden costs with human resources and their conversion into added value"* the interest in validating hypothesis (I2) and hypothesis (I3) and also in establishing a SGCRU in agro-industrial economic entities is maintained and supplemented, succeeding in defining and sketching the other two significant links for the development of the proposed system, namely: analysis and conversion of hidden costs with human resources into added value. Otherwise, in this chapter we succeed in finalizing, on the one hand, the logical scheme of a SGCRU for agro-industrial entities (Figure 6.3), and on the other hand, to open the way for the initiation of an innovative project to increase the performance of agro-industrial economic entities (PCPEEA) based on sustainable conversion of hidden costs into added value carried out according to variants V1 and V2.

It is worth mentioning that along this entire common pathway for the development of a system to manage the costs with human resources, on the one hand, and to initiate an innovative project for the increase of performance of agro-industrial economic entities, on the other hand, the performance of decentralized procedures faces difficulties, among which: Raising awareness among human resources with regard to the need for changes in each TBPS and to the participation in the performance of CAMRU; Dosing the participation of human resources in the actions to change and synchronize their activities with the new strategic objectives; Development of new coherent methodologies for the implementation of CAMRU and mobilization of all hidden resources existing in agro-industrial entities; The role of social and economic intervention should be significant in developing a managerial role of the leaders of production structures for the implementation of changes.

A few advantages can be assigned to the economic and social performance: Synchronization of the behaviour of human resources with the hidden cost regularisation actions; Intelligent focus of all involved actors; Applied management with contractual and customized personnel based on decentralized networks; The relevant results obtained by scientific research as a result of the performed study can be implemented by executing an innovative project to increase the performance of agro-industrial economic entities based on sustainable conversion of hidden costs.

Considering the opinion of respondents regarding the mitigation of financial effects of hidden costs, the need to establish a SGCRU in agro-industrial economic entities by social and economic intervention, with inevitable consequences related to sustainable conversion of hidden costs with human resources into added value, equivalence of added value and increase of performance of economic entities. Considering the scientific support provided by the applicative research from chapters V and VI, we consider that hypotheses (I2) and (I3) are fully verified and validated.

In **Part III** of this scientific paper called *„EXECUTION OF AN INNOVATIVE PROJECT TO INCREASE PERFORMANCE OF AGRO-INDUSTRIAL ECONOMIC ENTITIES*", we focused on "the execution of an innovative project for the management of costs with human resources (PCPEEA) in order to increase performance.

In **Chapter VII** called "*Necessity to develop an innovative project to increase performance of agro-industrial economic entities",* we have proceeded with the processing of the information provided by the respondents from the sample established based on structure EEA1-EEA2-EEA3 and their components SPPL1-SPPL2-SPPL3, for scientific documentation in the form of investigation based on questionnaire with statistical survey addressed to the same sample of 307 people, exploiting the results of Panel C for the eight substantive questions. Moreover, in this final part of the scientific paper, we intended to also proceed with the verification and validation of the last launched hypothesis (I4) *The execution of an innovative project for the management of costs with human resources (PCPEEA) could determine an increase in the performance of agro-industrial economic entities.*

In order to support and validate hypothesis (I4), the respondents provided the following arguments regarding Panel C of the questionnaire: It is necessary to develop the potential and creative capacity of human resources (71.9%); The good management of the costs with human resources is possible by strategic steering, with the help of the scoreboard, by ISE intervention to meet the objectives (68.1%); In question "could the innovative GREV-BAISE method be adequate for the evaluation of social and economic balance to establish the conventional balance", 64.1% of the respondents considered that "GREV-BAISE balance can represent precisely the starting point in the projection of the new PCPEEA innovative project; With regard to the key strategies for the decrease of costs with human resources, some of the innovative novelties of the promoted PCPEEA project, the marginal cost with 44.1% and the target cost with 41.1% are among the significant options of the respondents; The respondents consider that SPPL production structures should function as "profit centres with regard to steering the hidden costs with human resources (70.0%); With regard to the significant links for reaching the objectives of the innovative PCPEEA project, in relation to steering the human resources to increase performances, the respondents opt for "complementary waging" (40.0%) and "management control of human resources" (40.0%); With regard to potential risks posed by the significant share related to the management of human resources, the respondents consider the "risk of quantitative and qualitative shortage in human resources" as being the most important, with 45.9%, followed by the "risk of imbalance between demand and supply", with 44.1%; The opinion of the respondents regarding the possibility of increasing the performance of agro-industrial economic entities by implementing an innovative project is mostly favourable, being conditioned by the initiation of SGCRU (65.2%), plus a share of the sample that is somehow convinced of the results (30.0%).

Considering the opinion of the respondents by which: the key strategies to decrease the costs with human resources among the innovative novelties of PCPEEA project, and the marginal cost with 44.1% and the target cost with 41.1%, are the favourites of the respondents; consideration of the links significant for the increase of performance (significant objective of the innovative PCPEEA project) by complementary waging (40%) and management control of human resources (40%) and especially the opinion of the respondents with regard to the possibility of increasing the performance of agro-industrial economic entities by implementing the innovative PCPEEA project conditioned by the association of SGCRU.

6. Final conclusions

For the economic entities, the association of the word "performance" determines the idea of safety, efficiency, adaptability, high direct productivity, quality products, balanced costs, modern social and economic management. In turn, the economic entities can be considered efficient based on results confirmed by pertinent studies and analyses of which to result their position and perspective of evolution in the competitive environment in which they place themselves.

The increase in performance of economic entities on a strong competitive market implies the establishment of strategic objectives of efficient management of the resources available at their level. In this case, the fundamental objective that was chosen is the efficient management of human resources for the increase of performance of agro-industrial economic entities by organising a system for the management of costs with human resources.

From the beginning, driven by the desire to create added value for this field of management accounting, we intended, based on the results obtained from the scientific research, to answer to some questions with regard to: dependence of the management of performance of agro-industrial economic entities on the management of costs with human resources and strategic steering with the help of a scoreboard; possibility of increasing the performance of agro-industrial economic entities by converting the hidden costs into added value; possibility of developing a system for the management of the costs with human resources to increase the performance of agro-industrial economic entities; possibility to execute an innovative project to increase the performance of agro-industrial economic entities.

We intended and considered that we succeeded to capture, with the help of management accounting and management control, those essential instruments that can be used to manage the hidden costs in order to increase the performance of agro-industrial economic entities.

Moreover, we intended for the relevant results obtained from the scientific research in the first two parts of PhD thesis to be concentrated and used in a third part where we intended and succeeded to execute an innovative project for the increase of performance of agro-industrial economic entities based on the conversion of the hidden costs into added value.

In order to respond to the objectives of the scientific research, we have established four hypotheses of the scientific research validated as follows:

- *Hypothesis (I_1) "The significant instruments to increase performance of agro-industrial economic entities are the management of costs with human resources and the scoreboard for strategic steering of human resources"* was validated in Part I of this scientific paper after it began, maybe atypically, with Chapter I, Case study regarding the necessity to use the instruments for the management of costs with human resources in order to increase performance. The first section of the questionnaire, i.e. panel A addressed to specialists from the representative sample of 307 people of 57 agro-industrial economic entities, contained 19 questions. After presenting the results of the scientific research done in the first chapter with the help of the questionnaire-based investigation, we have proceeded with the theoretical evidence, according to Chapter II, "Management of human resources in agro-industrial economic entities" and Chapter II, respectively, "Strategic steering of human resources by using the scoreboard". We observe at the end of the first part of this scientific paper a few of the significant arguments provided and supported by the respondent: 81.5% of the respondents consider necessary the use of instruments for the management of costs with human resources to increase performance; 59.3% of the respondents consider that "the improvement of the performance of agro-industrial economic entities is possible by improving the behaviour of human resources"; 66.7% of the respondents consider that synchronization of activities within social and economic intervention is possible by promoting the additional employment contracts with human resources (CAMRU); 81.5% of the respondents consider that TBPS-CAMRU synchronization is possible by management of human resources. Considering CAMRU-TBPS synchronization ascertained according to the statistic survey in 81.5% and the balance of these two instruments significant for the increase and measurement of the performance of agro-industrial economic entities, we proceeded with the validation of the first hypothesis.

- *Hypothesis (I_2) "The identification, evaluation, analysis and conversion of hidden costs into added value could represent a system for the management of costs with human resources in agro-industrial entities (SGCRU)" and Hypothesis (I_3) "The sustainable conversion of hidden costs into added value could determine the initiation of an innovative project to increase the performance of agro-industrial economic entities (PCPEEA)."* were validated in the second part of this scientific paper. In Chapter IV called "Necessity to develop a system for the management of costs with human resources (SGCRU) for agro-industrial economic entities", we proceeded with the processing of the information provided by the respondents from the same sample for scientific documentation, according to Panel B, with 14 questions. In Chapter V called "Possibilities to identify and assess hidden costs with human resources in agro-industrial economic entities", in the action for the establishment of a SGCRU in agro-industrial economic entities, we have succeeded in defining and sketching the first two significant links, namely: identification and assessment of hidden costs with human resources and their conversion into added value", the interest of validating Hypothesis (I2), on the one hand, and adding the interest in validating Hypothesis (I3), on the other hand, has maintained concomitantly with the interest in building a SGCRU for agro-industrial economic entities. Also, we have succeeded in defining and sketching the following two links significant for the development of the proposed system, namely: analysis and conversion of hidden costs with human resources into added value. Projection of a SGCRU for agro-industrial economic entities is well defined in Figure 6.3. of this scientific paper. By means of this projection, the way towards initiating the innovative project for the increase of performance of agro-industrial economic entities (PCPEEA) was opened based on the sustainable conversion of hidden costs, and their prevention, respectively, into added value. In order to support the validation of the launched hypotheses (I2) and (I3), a few of the significant arguments provided and supported by the respondents were also considered: 65.9% of the respondents consider that integrated vocational training is the intervention with the highest chances of success for the mitigation of the effects of hidden costs; 61.5% of the respondents consider non-incorporable costs with significant impact of hidden costs on the performance; 51.6% of the respondents consider that the modifications in the behaviour of human resources can synchronize with the regularization of hidden costs by stablishing an SGCRU; 52.6% of the respondents consider that, as a result of establishing a SGCRU, consequences like conversion of hidden costs with human resources into added value, increase of performance of agro-industrial economic entities occur; 53.3% of the respondents consider that, as a result of ISE, at the level of the innovative projection's indicators, consequences like equivalence of added value and increase in performance of agro-industrial economic entities occur. Considering the opinion of respondents and the probative force of the calculations done to establish the four links significant for the development of the proposed system, we proceeded with the validation of the launched hypotheses (I2) and (I3), with inevitable consequences related to sustainable conversion of hidden costs with human resources into added value, equivalence of added value and increase of performance of economic entities.

- *Hypothesis (I_4) "The execution of an innovative project for the management of costs with human resources (PCPEEA) could determine an increase in the performance of agro-industrial economic entities"* was validated in Part II of this scientific paper. In Chapter VII called "The need to develop an innovative project to increase performance of agro-industrial economic entities", we proceeded with the processing of the information provided by the respondents from the standard sample for scientific documentation, according to Panel C, with eight questions. In Chapter VIII called "Execution of an innovative project to increase performance of agro-industrial economic entities" we proceeded with the validation of hypothesis (I4) which also confirms the execution of the innovative project for the increase of performance of agro-industrial economic entities (PCPEEA). In order to clarify the innovative direction of this project, we have started from the considerations of the success of the social and economic intervention (ISE), thinking that the success of the project would be possible only provided that there is a quantitative, qualitative and financial balance assessed by using a cost management instrument proposed and called by us "Balance of social economic intervention". For the assessment of the balance of social and economic intervention, also considering the opinion of the respondents expressed with regard to the questions provided in panel C, we have proposed and prepared GREV-BAISE assessment scale (Table 8.1.).

As a result of finding an average GREV-BAISE conventional balance, which we say is relatively considering the deviation of just +1.63% between the action-effort reference areas, it was concluded as follows: Agro-industrial economic entities from the sample established for research can initiate considerable actions and efforts within the range of 45.61-100.00% and 43.98-100.00%, respectively, to expand the area of synchronization of human resource intervention to increase performance; By expanding the area of action of social and economic intervention, the difference between the reference intervals will decrease, going towards zero, the equivalent of rating "Very good" for this indicator.

Once the operational objectives derived from the fundamental objective are established, the stages of the innovative PCPEEA project (Figure 8.2) were determined. The need of agro-industrial economic entities for strategic changes should be associated with the change in the mentality of human resources reluctant to changes, on the one hand, and the establishment of modern instruments for the management of costs with human resources to increase performance, on the other hand. For the strategic changes necessary for the sample established to execute the innovative project to increase performance, strategic modifications based on anticipated, prepared and desired projects are required. The scientific research done in part II of this scientific paper has led to the completion of SGCRU, also defining the pathway of the innovative project for the increase of performance of agro-industrial economic entities with the involvement of human resources.

As a result of the treatment of the results obtained from the case study and of the consequences of the use of SGCRU, and also by issuing additional orders to increase the performance of agro-industrial economic entities, associating the marginal cost method and target cost method. By applying the marginal cost as a result of accepting the additional orders, the updated revenues and financial results increased, eliminating the risk of losses in the entire milk preparation distribution chain. Moreover, by associating the target cost method with ISE intervention, we ascertain that the expected result is essentially a strategic objective imposed for each dairy milk preparation structure depending on the negotiation level and power of the manufacturing and distributing economic entities on the market. In the stages of the innovative PCPEEA project, the use of the scoreboard "should allow more flexibility of information in time and permanent simplification of its structure." It is worth mentioning that the necessity and utility of a TBPS for SPPL productions structures from agro-industrial economic entities are adequate and provide results for modular periods of one semester each.

For our scientific research sample, a consolidated TBPS was built unit by unit. We consider this procedure necessary and useful to be taken over also in the stages of execution of the innovative PCPEEA project, by complying with TBPS execution rules.

With regard to quantification of performance and steering f costs with human resources, at the level of production structures, we consider that the budgetary management is a necessary and pertinent instrument for the proposed innovative PCPEEA. We consider that the use of specific instruments for the management of costs with human resources can determine higher performances, especially in case of associating a SGCRU for the increase of performance according to the specificity of these activities. It is worth mentioning that, for the proposed innovative PCPEEA project, we shall consider for performance measurement and operation strategic indicators for local steering and strategic indicators for global steering. The strategic indicators for strategic steering and quantitative, qualitative and financial indicators shall also be present. With regard to human resource steering, our innovative PCPEEA project is based on synchronization of activities within ISE, according to fundamental hypothesis "ISE analysis and intervention for performance improvement is also possible without new financial commitments"

In order to meet the objectives of the innovative PCPEEA project, we consider that steering the involved human resources according to ISE can be ensured by good management of complementary waging of human resources, on the one hand, and by permanent management control of human resources, on the other hand. During the implementation of the innovative project for continuous increase in performance of agro-industrial economic entities, the management of human resources should cope with inevitable risks, considering the mission and limits of human resource management. It is worth mentioning that the proposed innovative PCPEEA project can be completed only by associating SGCRU for operationalization with the help of social and economic balance and of all the procedures necessary to apply the innovative proposals.

7. Personal considerations and contributions

We consider that a few general contributions of added value related to the issue of scientific research can be mentioned:

- CAMRU financing and economic efficacy by increasing the self-financing capacity of agro-industrial economic entities with distribution for the increase of the quality of finished products, additional payment of dividends, investment financing and complementary waging;
- The novelty with regard to the modality of calculating the economic performance (PFe), immediate results (RZi) and newly created potential (PNnc) depending on the nature of CAMRU objectives;
- Step by step integration of the results of the questionnaire-based investigation depending on sequential interests of the research theme in order to support and demonstrate the significant instruments for the increase of the performance of agro-industrial economic entities (management of costs with human resources and

scoreboard for strategic steering of human resources); establishment of SGCRU (the component for this procedure being the identification, assessment, analysis and conversion of hidden costs into added value); the sustainable conversion of costs with human resources initiates the innovative PCPEEA project; the innovative project for the management of costs with human resources determines the increase in performance;

- Use of costs incurred by vocational training of human resources at the level of the requirements of the competence scale for the avoidance of social and economic slippage and streamlining the production activities by establishing action directions, namely: Revitalization of operational plans in order to meet the objectives established for the physical production and social and economic indicators with the help of SGCRU and, moreover, conversion of hidden costs into added value; Adoption of mobilising strategic plans by increasing production capacities, elimination of dysfunctionality and, implicitly, of hidden costs;
- Inclusion of the concept of "equivalence of the estimated added value by prevention of hidden costs with human resources". By assimilating the hidden equivalence with human resources, sustainable conversion of hidden costs into the added value, the idea of the innovative project to increase the performance of agro-industrial economic entities was born;
- In order to clarify the innovative pathway so as to increase the performance of agro-industrial economic entities, we started from the quantitative balance from the previous chapters of ISE, searching for a balance with the help of the created cost management instrument called "Social and Economic Intervention Balance". On the proposal of the respondents, we have prepared a scale for the assessment of the social and economic intervention balance called GREV-BAISE, which is necessary and useful for the purpose of defining the supported innovative and SGCRU project. After establishing an average conventional GREV-BAISE balance we can develop the innovative project;
- We have proposed the association of innovative concepts with the new strategies by using SGCRU and launching additional orders to increase performance, and also the marginal cost method and target cost method;

- During PCPEEA stages, SGCRU shall permanently operate. Moreover, during the entire operational stage, PCPEEA shall rely on the adopted regulations and procedures (accounting monography, ISE Regulation and Procedures (1, ..., n)).

8. Limits of scientific research and future research directions

The activity of agro-industrial economic entities is quite vast, but declining for the segment of dairy production industrialization in specialized divisions. Therefore, we consider that the size of the sample selected for our research might not be representative in the near future. Still, similar activities can take over and successfully using in the future the techniques and procedures considered new and viable for agro-industrial economic entities. Moreover, the improvement in the behaviour of human resources according to the fundamental research hypothesis has a considerable impact only on short periods (of approximately one semester, maximum 12 months), a fact that could also be considered a limitation of research.

Future perspectives

Strategic changes necessary for the sample established to execute the innovative project to increase performance represent the modifications based on anticipated projects executed in stages with longer implementation period and, implicitly, with higher costs. From here the reluctance of the managers to approach such major innovative projects. From here our chance, of the researchers, to get involved in such projects in the future. In any situation, the clarifications provided in subchapter 8.2.3. with regard to the risks and mission of human resources are necessary to be considered.

9. Scientific research result dissemination

The objectives of the scientific research titled *"Organisation of a system to manage costs with human resources to increase performance of agro-industrial economic entities"* were met by in-depth theoretical, methodological and applicative study, by drawing-up the work hypotheses subject to their verification and validation, based on the results obtained during the entire scientific project, theoretical and experimental knowledge acquired during doctoral school, but also the vocational experience acquired and integrated in the process of meeting the objectives of the scientific research.

The targets established in this scientific process were reached, so that the preparation and public presentation of this PhD thesis with the theme "*Organisation of a system to* *manage costs with human resources to increase performance of agro-industrial economic entities"* and essays prepared during doctoral school. Also, during scientific research, in order to disseminate the results of the scientific research, a series of scientific articles were prepared and published in specialized journals indexed in international data bases, and also participation in scientific manifestations in the economic field, like international conferences, doctoral seminars/symposiums, as follows:

- ✓ Ion CUCUI, ***Mihai Andrei MIRICA***, *Management of additional employment contracts with human resources*, Annals of the Academy of Romanian Scientists, New Series on Economy, Law and Sociology Sciences, Vol. 6, Issue 1, 2020. (http://aos.ro/editura/analeleaosr/annals-on-economy).
- ✓ Adriana PĂDURARU (HORAICU), Ana-Maria COMÂNDARU (ANDREI), Christiana Brigitte SANDU, **Mihai Andrei MIRICĂ**, *Accounting for sustainability - strategies and arguments of global challenges,* Hyperion Economic Journal, 2019, vol 7, Issue 4, p.31-42 (https://hej.hyperion.ro/issues-2019/vol-7-issue-4-2019/33-hej-volume-7-issue-4-2019/195-accounting-for-sustainability-strategies-and-arguments-of-global-challenges).
- ✓ Cornelia Maria NITU, Alin Sergiu NITU, ***Mihai Andrei MIRICA***, *Green accounting for the development and management of sustainable businesses in multinational companies*, Hyperion Economic Journal, 2019, vol. 7, Issue 4, p. 16-23. (https://hej.hyperion.ro/issues-2019/vol-7-issue-4-2019/33-hej-volume-7-issue-4-2019/193-green-accounting-for-the-development-and-management-of-sustainable-businesses-in-multinational-companies).
- ✓ Roxana Maria MARIN, Cornelia Maria NITU, Anca Marta CIOBANU, **Mihai Andrei MIRICA**, *Considerations regarding the risk management of sustainable accounting and financial information systems (SFAIS),* Annals of the Academy of Romanian Scientists Series Economy, Law and Sociology Sciences, 2018, Vol. **4**, Issue 2, p. 5-14. (http://aos.ro/editura/analeleaosr/annals-on-economy/archive/volume-4-no-2-2018).
- ✓ Lixandru Mihaela LEASĂ LIXANDRU, Dan GROZA, Mihai **Andrei MIRICA**, *Auditing and certification of environment information in order to reflect the environmental impact in cost accounting and calculation*, *DOCTORAL SYMPOSIUM*, Valahia University of Targoviste, September 2018.

- ✓ Roxana Maria MARIN, Cornelia Maria NITU, Anca Marta CIOBANU, **Mihai Andrei MIRICA**, *Considerations regarding the risk management of sustainable accounting and financial information systems (SFAIS)*, National Scientific Conference of the Romanian Scientists, *Scientific research for sustainable development,* 20-22 September 2018, Targoviste, BOOK OF ABSTRACTS Volume 12 issue 1, 2018 , ISSN 2601-5102.
- ✓ Delia Corina MIHĂLŢAN, Petruţa Mădălina STANCIU, **Andrei MIRICĂ**, *Particularities regarding the accounting and financial reporting documents of non-profit organizations,* International Conference“ Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes*”,* Valahia University of Targoviste, 27th – 28th November 2015, Targoviste, Romania.
- ✓ Ciprian Nicolae GHEORGHE, **Mihai Andrei MIRICA**, *Evaluation of special constructions assets –pipeline transportation systems*, **“**International Conference on Management Economics and Accounting”, 1 Decembrie University, Alba Iulia, 7-8 November 2014.

10. Curriculum Vitae

EUROPEAN CURRICULUM VITAE FORMAT	
PERSONAL INFORMATION	
Name and surname	**Mirica Mihai Andrei**
Address	Str. Sg. Ion Iriceanu, nr. 6, bl. 154, sc. 1, ap. 8, sector 4, București
Telephone	0761460910
E-mail	Andrei_mirica@yahoo.com
Personal e-mail	---
Nationality	Romanian
Date of birth	November 29th, 1988
WORK EXPERIENCE	
• Dates (from - to)	September 17th, 2018 – PRESENT
• Name and address of employer	DRAF 3 ALEXANDRIA
• Type of business or sector	ANTI-FRAUD CHIEF INSPECTOR
• Occupation or position held	ANTI-FRAUD CHIEF INSPECTOR
• Main activities and responsibilities	-
• Dates (from - to)	March 21st, 2018 – September 16th, 2018
• Name and address of employer	The Regional General Directorate of Public Finance of Bucharest – the 2nd District Public Finance Administration
• Type of business or sector	Division for Collections, Foreclosure, Legal Entities
• Occupation or position held	1st Class Inspector, main degree
• Main activities and responsibilities	-
• Dates (from - to)	June 2017 – March 20th, 2018
• Name and address of employer	DRAF 3 ALEXANDRIA
• Type of business or sector	ANTI-FRAUD CHIEF INSPECTOR
• Occupation or position held	ANTI-FRAUD CHIEF INSPECTOR
• Main activities and responsibilities	-
• Dates (from - to)	July 2014 – May 2017
• Name and address of employer	The Regional General Directorate of Public Finance of Bucharest – the 2nd District Public Finance Administration
• Type of business or sector	Division for Collections, Foreclosure, Legal Entities
• Occupation or position held	1st Class Inspector, assistant
• Main activities and responsibilities	-

• Dates (from - to)	February 2014 – June 2014
• Name and address of employer	The Regional General Directorate of Public Finance of Bucharest – the 2nd District Public Finance Administration
• Type of business or sector	Division for Registration of Taxpayers Legal Entities
• Occupation or position held	1st Class Inspector, assistant
• Main activities and responsibilities	-
• Dates (from - to)	November 27th, 2012 – January 2013
• Name and address of employer	Giurgiu City Hall, Sos Bucureşti, nr. 49-51, Giurgiu
• Type of business or sector	Public administration
• Occupation or position held	Junior Counselor
• Main activities and responsibilities	-
EDUCATION AND TRAINING	
• Dates (from - to)	November 27th – 28th, 2015
• Name and type of organization providing education or training	Romanian Academy of Scientists - Targoviste Branch
• Main topics / professional skills covered	-
• Degree received	Certificate of participation in the INTERNATIONAL CONFERENCE - Contemporary Challenges for Society in the Context of Recent Economic and Social Changes
• Level in national classification (if any)	-
• Dates (from - to)	October 1st, 2014 – present
• Name and type of organization providing education or training	VALAHIA UNIVERSITY OF TARGOVISTE – IOSUD
• Main topics / professional skills covered	FUNDAMENTAL FIELD: ECONOMIC SCIENCES
• Degree received	FIELD: ACCOUNTING
• Level in national classification (if any)	-
	-
• Dates (from - to)	NOVEMBER 7th – 8th, 2014
• Name and type of organization providing education or training	1 DECEMBRIE 1918 UNIVERSITY OF ALBA IULIA - FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES
• Main topics / professional skills covered	-
• Degree received	CERTIFICATE OF PARTICIPATION IN THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT, ECONOMICS AND ACCOUNTING (ICMEA) - Integrative Approaches for an Intelligent, Sustainable and Comprehensive Development
• Level in national classification (if any)	-

• Dates (from - to)	2010 – 2012
• Name and type of organization providing	BUCHAREST ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES
education or training	MASTER IN ECONOMICS AND BUSINESS
• Main topics / professional skills covered	ADMINISTRATION
• Degree received	
• Level in national classification (if any)	MASTER'S DEGREE – 2012
	-
• Dates (from - to)	
• Name and type of organization providing	2010 – 2012
education or training	University of Agronomic Sciences and Veterinary
• Main topics / professional skills covered	Medicine of Bucharest
• Degree received	Master Management and Rural Development
• Level in national classification (if any)	
	Master's Degree – 2012
	-
• Dates (from - to)	
• Name and type of organization providing	
education or training	2011
• Main topics / professional skills covered	Association Center for Vocational Training and Regional
• Degree received	Development
• Level in national classification (if any)	Human Resources Inspector
	Graduation Certificate – 2011
• Dates (from - to)	-
• Name and type of organization providing	
education or training	
• Main topics / professional skills covered	2007 – 2010
• Degree received	Bucharest Academy of Economic Studies
• Level in national classification (if any)	
	Faculty of Agri-Food and Environmental Economics
• Dates (from - to)	Bachelor's Degree -2010
• Name and type of organization providing	-
education or training	
• Main topics / professional skills covered	
• Degree received	2007 – 2010
• Level in national classification (if any)	University of Agronomic and Veterinary Sciences of
	Bucharest
• Dates (from - to)	Faculty of Management, Economic Engineering in
• Name and type of organization providing	Agriculture and Rural Development
education or training	Bachelor's Degree – 2010
• Main topics / professional skills covered	-
• Degree received	
• Level in national classification (if any)	2003 – 2007
	Tudor Vianu Theoretical High School – Giurgiu
	-
	High School Leaving Diploma – 2007
	-

PERSONAL SKILLS AND COMPETENCES	
MOTHER TONGUE	**Romanian**
FOREIGN LANGUAGES	**English**
• Reading	Very good
• Writing	Good
• Speaking	Very good
	French
• Reading	Average
• Writing	Average
• Speaking	Average
• Reading	-
• Writing	-
• Speaking	-
SOCIAL SKILLS AND COMPETENCES	-
ORGANIZATIONAL SKILLS AND COMPETENCES	Communication skills and I am able to work on my own and in a group of people
TECHNICAL SKILLS AND COMPETENCES	
Related to the use of the computer, certain equipment, machines, etc.	Editing and operating in Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel
ARTISTIC SKILLS AND COMPETENCES	-
OTHER SKILLS AND COMPETENCES	Member of the Giurgiu County Association of Sport Hunters and Fishermen
DRIVING LICENSE	B Category
ADDITIONAL INFORMATION	-
ANNEXES	-