



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE
ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA

IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC
INSTITUTIONS IN ROMANIA

COORDONATOR DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND:
AUNGURENCI (SFICHI) Elena Daniela

Târgoviște
=2021=

CUPRINS

INTRODUCERE.....	2
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	5
STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU	7
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE.....	9
IPOTEZELE CERCETĂRII	11
CONTRIBUȚII PERSONALE	12
DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE.....	13
LIMITELE CERCETĂRII.....	13
DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII	14
BIBLIOGRAFIE.....	15
CURRICULUM VITAE	23

CONTENT

INTRODUCTION.....	30
THESIS CONTENT.....	33
STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD	35
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	37
RESEARCH HYPOTHESES	39
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	40
FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION	41
THE LIMITS OF RESEARCH.....	41

INTRODUCERE

Orientarea atenției către un anumit domeniu în care vrem să activăm din dorința și nevoia de a practica o meserie, ne poartă implicit și la gândul construirii unei cariere profesionale. Aceasta este privită ca parte integrantă din propria dezvoltare profesională, raportată la nivelul întregii noastre vieți active.

Temă de actualitate, managementul resurselor umane este o componentă permanentă a societății, fiind în strânsă legătură cu factorii existenței de zi cu zi. Aceasta deoarece cea mai mare parte a populației este interesată și responsabilă de propriul trai, de evoluția și gradul de bunăstare a vieții sale și a familiei sale, de oportunitățile, dar și de lipsurile întregului mecanism ce influențează managementul recrutării și selecției resurselor umane.

Parte constitutivă în manifestarea politicilor sociale atât la nivelul unui stat, cât și al contextului geopolitic, managementul resurselor umane reprezintă acele seturi de măsuri ce generează asigurarea și evoluția bunăstării unei națiuni dar și a cetățenilor săi, eliminarea sărăciei, crearea și menținerea unei societăți stabile, susținerea unui nivel de trai ridicat.

Managementul resurselor umane comportă o dublă abordare, el este totodată instrument, dar este și scop în sine. Criza financiară și economică prin care trece întreaga lume în momentul de față a determinat și constrâns ca percepția și manifestarea managementului resurselor umane să fie revizuite și adaptate din mers la schimbările și provocările realității.

În contextul realității actuale, managementul resurselor umane este cea mai importantă dimensiune de lucru cu consecințe directe și imediate în toate planurile de dezvoltare a societății.

Schimbările și transformările profunde ce se petrec zi de zi la nivelul vremurilor actuale ce aduc cu ele schimbări ale tehnicii, tehnologii ce impun noi forme de organizare a muncii, strategii de accesare ori de consolidare, uneori extrem de agresive, au șlefuit și esențializat strategiile de cunoaștere și manifestare a managementului recrutării și selecției resurselor umane.

Luând ca bază de pornire literatura de specialitate din domeniul gestiunii resurselor umane și alăturându-le propriilor demersuri de cercetare, prezenta lucrare de doctorat propune o viziune holistică asupra carierei profesionale.

Managementul resurselor umane este abordat în contextul a trei variabile: spațiul (organizația, indiferent de profilul ori de dimensiunea sa), angajații (toți, căci noțiunea de carieră și managementul recrutării și selecției resurselor umane nu se aplică numai ocupanților

funcțiilor de conducere dintr-o instituție), timpul (acoperind întreaga durată a vieții profesionale).

Pe întregul parcurs al lucrării noțiunile teoretice, problemele cercetate, descrierile și comentariile efectuate își propun să contureze tabloul manifestării etapizate și evolutive a managementului recrutării și selecției resurselor umane atât la nivel conceptual, cât și la nivelul implementării sale în structura întregii societăți. În lucrare sunt abordate o serie de fenomene și procese specifice managementului resurselor umane în vederea înțelegerii și redării configurațiilor fizice și relaționale.

Pe lângă aceste aspecte motivația alegerii acestei teme de cercetare este legată de: abordarea cadrului conceptual al managementului resurselor umane și implementarea lui la nivel de individ și de societate; actualizarea și actualitatea managementului resurselor umane în raport cu realitatea obiectivă.

Un important aspect al managementului resurselor umane îl reprezintă și demersul de formare profesională, inclusiv prin reconversia forței de muncă, problematică importantă atât la nivelul procesului de management al carierei individuale, cât și al resursei umane la nivel organizațional.

Teza de doctorat are o structură logică, începând cu o introducere în care este prezentată necesitatea și actualitatea temei de cercetare, se continuă cu cinci capitole și se încheie cu concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de acțiune și limite Ale cercetări.

Capitolul 1 cu titlul ***Stadiul cunoașterii în domeniu*** începe cu prezentarea evoluției managementului resurselor umane, respectiv a sistemului de management al resurselor umane, după care se definesc politicile de management al resurselor umane, bază pentru un management performant precum și natura activităților specifice managementului resurselor umane, cu referire la instituțiile publice. Capitolul se încheie cu prezentarea managementului strategic al resurselor umane în instituțiile publice, respectiv managementul carierei în instituțiile publice

Capitolul 2 cu titlul ***Particularități privind managementul funcției publice în administrația publică din România***, este axat pe administrația publică iar primul aspect analizat a fost cel al funcției și funcționarului public, prezentându-se elementele generale, cadrul legal de reglementarea a statutului funcționarilor publici și noțiunea de funcție publică și funcționar public. În continuarea capitolul sunt prezentate trăsăturile funcției publice, principiile care stau la baza exercitării funcției publice și criteriile de clasificarea a funcțiilor publice și a categoriilor de funcționari publici. Capitolul se încheie cu descrierea managementului funcțiilor publice și al funcționarilor publici, respectiv condițiile pentru

ocuparea unei funcții publice, evidența funcțiilor publice, cariera și recrutarea funcționarilor publici.

Capitolul 3 are titlul ***Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic*** și începe cu descrierea cadrului conceptual, respectiv prezentarea aspectelor care sunt și principalele teme majore ale cercetării: relațiile publice în administrația publică (Tema majoră 1), motivarea managementului resurselor umane (Tema majoră 2), și leadership-ul în instituțiile publice (Tema majoră 3). În continuarea capitolului este analizat cadrul epistemologic, pentru ca în final să fie prezentată modalitatea în care cercetare empirică se va realiza, respectiv datele generale, temele majore ale cercetării, obiectivul general și obiectivele specifice, precum și ipotezele cercetării. Capitolul se încheie cu prezentarea programului informatic care a stat la baza prelucrărilor statistice ale rezultatelor obținute prin centralizarea răspunsurilor primite la chestionarul întocmit cu ocazia prezentului demers științific.

Capitolul 4 are titlul ***Cercetare empirică privind perfecționarea managementului resurselor umane în instituțiile publice din ROMÂNIA*** și prezintă în detaliu, pentru fiecare temă majoră a cercetării rezultatele obținute în urma prelucrărilor statistice folosind programul SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versiunea 25. Fiecare întrebare analizată a fost descrisă prin folosirea tabelelor de frecvență și a graficelor de analiză, pentru celor două categorii de respondenți: manageri și personal operativ. De asemenea, pentru fiecare temă majoră, respectiv *Relațiile publice în cadrul instituțiilor publice locale*, *Motivarea salariaților în cadrul instituțiilor publice locale*, *Leadership-ul în instituțiile publice* au fost prezentate concluziile intermediare ale cercetării.

Capitolul 5 cu titlul ***Perfecționarea managementului resurselor umane în instituțiile publice din România*** începe cu prezentarea modalităților de evaluare a evaluarea performanțelor angajaților din instituțiile publice din România, respectiv a sistemului de recompense și salarizarea a angajaților din instituțiile publice. În ceea ce privește performanța în administrația publică din România au fost adus în discuție abordările privind conceptul de performanță și măsurarea performanței în instituțiile publice din România și care sunt dificultățile și alternativele acestei activități. Capitolul se încheie cu descrierea unui model, respectiv Modelul MoSaPe – Motivație, Satisfacție și Performanță în Instituțiile Publice.

Teza de doctorat cu titlul ***Perfecționarea managementului resurselor umane în instituțiile publice din România*** se încheie cu partea de concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de acțiune și limitele cercetării, resursele bibliografice, iar în anexă sunt prezentate cele trei chestionare dedicate celor trei teme majore ale prezentului demers științific.

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

CAPITOLUL I. STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

- 1.1. Evoluția managementului resurselor umane
- 1.2. Sistemul de management al resurselor umane și mediul său
- 1.3. Definirea politicii de management al resurselor umane, bază pentru un management performant
- 1.4. Natura activităților specifice managementului resurselor umane
- 1.5. Managementul strategic al resurselor umane în instituțiile publice

CAPITOLUL 2. PARTICULARITĂȚI PRIVIND MANAGEMENTUL FUNCȚIEI PUBLICE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA

- 2.1. Funcția și funcționarul public
 - 2.1.1. Generalități
 - 2.1.2. Reglementarea statutului funcționarilor publici
- 2.2. Trăsăturile funcției publice
- 2.3. Principiile care stau la baza exercitării funcției publice
- 2.4. Clasificarea funcțiilor publice și categorii de funcționari publici
- 2.5. Managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici

CAPITOLUL 3. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

- 3.1. Cadrul conceptual
 - 3.1.1. Relațiile publice în administrația publică
 - 3.1.2. Motivarea managementului resurselor umane
 - 3.1.3. Leadership -ul în instituțiile publice
- 3.2. Cadrul epistemologic
- 3.3. Metodologia cercetării
 - 3.3.1. Date generale
 - 3.3.2. Temele majore ale cercetării
 - 3.3.3. Obiectivul general
 - 3.3.4. Obiectivele specifice
 - 3.3.5. Ipotezele cercetării
 - 3.3.6. Unitatea de observare
 - 3.3.7. Unitatea de sondaj

3.3.8. Eșantionarea

3.3.8. Prelucrarea datelor

CAPITOLUL 4. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA

4.1. Relațiile publice în cadrul instituțiilor publice locale

4.1.1. Prezentarea rezultatelor pentru Tema majoră 1. Relațiile publice în cadrul instituțiilor publice locale

4.1.2. Concluzi intermediare

4.2. Motivarea salariaților în cadrul instituțiilor publice locale

4.2.1. Prezentarea rezultatelor pentru Tema majoră 2. Motivarea salariaților în cadrul instituțiilor publice locale

4.2.2. Concluzi intermediare

4.3. Leadership -ul în instituțiile publice

4.3.1. Prezentarea rezultatelor pentru Tema majoră 3. Leadership-ul în instituțiile publice

4.3.2. Concluzi intermediare

4.4. Validarea ipotezelor cercetării științifice

CAPITOLUL 5. PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DIN ROMÂNIA

5.1. Dimensiuni privind perfecționarea managementului resurselor umane în instituțiile publice din România

5.1.1. Creșterea transparenței și integrității funcției publice

5.1.2. Perfecționare metodelor de instruire și a practicilor de gestionare a activității funcționarului public

5.1.3. Managementul performanței și dezvoltarea carierei, calea către satisfacția profesională

5.1.4. Conceptualizarea comunicării și a sistemului informațional ca bază a perfecționării resurselor umane

5.1.5. Orientarea instituțiilor publice către serviciile informatizate

5.2. Evaluarea performanțelor angajaților din instituțiile publice din România

5.3. Sistemul de recompense și salarizarea a angajaților din instituțiile publice

5.4. Performanța în administrația publică din România

5.4.1. Abordări privind conceptul de performanță și măsurarea performanței în instituțiile publice din România

5.4.2. Măsurarea performanței în instituțiile publice din România: dificultăți și alternative

5.5. Proiectarea modelului MoSaPe – Motivație, Satisfacție și Performanță în Instituțiile Publice

5.5.1. Aspecte generale privind Proiectarea modelului MoSaPe – Motivație, Satisfacție și Performanță în Instituțiile Publice

5.5.2. Modelul MoSaPe – Motivație, Satisfacție și Performanță în Instituțiile Publice

CONCLUZII FINALE

CONTRIBUȚII PERSONALE

DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE

LIMITELE CERCETĂRII

BIBLIOGRAFIE

LISTA TABELE

LISTA FIGURI

LISTA GRAFICE

ANEXE

CONCLUZII FINALE

CONTRIBUȚII PERSONALE

DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE

LIMITELE CERCETĂRII

BIBLIOGRAFIE

LISTA TABELE

LISTA FIGURI

LISTA GRAFICE

ANEXE

STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

Cunoașterea și înțelegerea modului în care managementul resurselor umane a evoluat în timp sunt deosebit de importante pentru a cunoaște dimensiunea prezentă a acestuia.

În timp au fost identificate diverse etape de dezvoltare, reprezentând stadii în evoluția managementului resurselor umane. În același timp, aceste etape au condus la o serie întreagă de dezbateri în rândul specialiștilor, de multe ori în contradictoriu, motivul fiind criteriile avute în vedere în identificarea acestor perioade.

Parcurgând etapele și fazele de dezvoltare a managementului resurselor umane, se poate constata că funcțiunea de personal a evoluat, și-a îmbogățit conținutul și și-a sporit domeniile de preocupări, astfel:

- ✓ funcțiunea de personal a devenit o funcțiune strategică, legată nemijlocit de dezvoltarea viitoare a organizației, ceea ce înseamnă modificarea locului, rolului și contribuției acestei funcțiuni în cadrul organizației;
- ✓ s-a trecut la abordarea sistemică a problematicii resurselor umane, ceea ce a condus la rezolvarea problemelor de personal dintr-o perspectivă mult mai largă, avându-se în vedere cât mai multe aspecte: managementul performanței, cultură organizațională, comportament organizațional etc.;
- ✓ au apărut cerințe noi față de personalul care își desfășoară activitatea în cadrul departamentului de resurse umane, respectiv competențe ridicate pe multiple planuri (pregătire superioară, capacitate de negociere, cunoștințe în domeniul științelor comportamentale etc.);
- ✓ s-a trecut la tratarea personalului ca un capital de investiții pentru dezvoltarea ulterioară a organizației, în opoziție cu abordarea factorului uman sub forma unor costuri;

Filosofia de management este în strânsă legătură cu concepția pe care managerii o au cu privire la sistemul de valori, respectiv la locul și rolul pe care fiecare individ îl ocupă în organizație. Se consideră că acei conducători care au afinitate mai mare către teoria X a lui McGregor, vor fi tot mai tentați să acorde credit randamentului și nu satisfacției în muncă, atribuind în felul aceste un rol mai degrabă „*productivist*” managementului resurselor umane.

Dimensiunea organizației este un factor care influențează în mod direct managementul resurselor umane. Diferența este fundamentală între micile organizații și cele mari, acestea neavând un compartiment de resurse umane, sunt nevoite ca responsabilitățile cu privire la managementul resurselor umane să fie atribuite și asumate exclusiv de superiorii ierarhici.

Fluctuațiile în producția de servicii sunt în măsură să producă mutații importante în ceea ce privește securitatea locului de muncă sau gradul de stabilitate a resurselor umane.

Majoritatea managerilor vor fi tentați să afirme că, la nivelul organizațiilor pe care ei le conduc, există politici de management al resurselor umane, dar dacă aceștia vor fi puși să descrie natura și conținutul acestora, vor exista suficient de multe situații în care vor întâmpina dificultăți. În general, politicile de management al resurselor umane ar trebuie să fie cunoscute de orice persoană care are atribuții și responsabilități manageriale, chiar dacă ele nu sunt totdeauna scrise.

Acolo unde există structuri sindicale la nivelul organizațiilor, aceste politici vor fi incluse obligatoriu ca și clauze în cadrul contractului colectiv de muncă. Aceste clauze vor acoperi aspecte importante ale managementului resurselor umane: plecând de la angajarea individului, continuând cu formarea și promovarea acestuia și terminând cu tratamentul echitabil al fiecărei persoane.

Politica de management al resurselor umane reflectă intențiile, aptitudinile și obiectivele managementului în domeniul procurării, conservării și dezvoltării resurselor umane. În felul acesta ea se constituie într-o expresie a mijloacelor folosite pentru atingerea acestor obiective, iar în același timp devine un ghid de orientare și acțiune pentru cei care își asumă responsabilități manageriale

De obicei, într-o organizație, persoanele desemnate să răspundă de managementul resurselor umane, sunt managerul general, alți manageri superior (dacă este cazul) și departamentul specializat în gestiunea resurselor umane.

Pentru evitarea oricărei suprapunerii între competențele pe care resursele umane le generează, persoane care au în sarcină responsabilitatea managementului trebuie să știe de la bun început care este aria de acoperire a respectivelor competențe. În acest sens, prognoza, planificarea și adoptarea politicii de personal, atât pe termen scurt cât și pe termen lung, revin în sarcina managerului general sau a managerilor superior (dacă este cazul). Deciziile pe care aceștia le iau sunt fundamentate pe baza analizelor efectuate de departamentul special dedicat resurselor umane. În același timp, personalul angajat în acest departament are în evidență și organizarea și administrarea curentă a activităților de personal.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Prin intermediul acestei cercetări se urmărește atingerea unui obiectiv principal, respectiv *modul de manifestare al angajaților din sistemul public și a managementului instituției publice prin prisma relației cu clienții, a motivației în muncă a funcționarilor publici și a tehnicilor de leadership implementate*. Prin realizarea obiectivului general se urmărește:

1. Identificarea relației client / partener / salariat.
2. Identificarea atitudinii resurselor din sistemul public față de sistemul de recompense.
3. Observarea măsurii în care siguranța la locul de muncă contribuie la motivarea salariaților.

4. Cunoașterea procentului de respondenți pentru care climatul de muncă este un factor motivator.
5. Analiza modului de implementare a leadership-ului în instituții.

Modalitățile identificate pentru realizarea obiectivului general sunt:

- ✓ crearea unei administrații publice mai eficiente și mai eficace în beneficiul socio-economic al populației;
- ✓ creșterea competențelor resurselor umane din instituțiile publice din România, împreună cu o îmbunătățire a eficienței la locul de muncă și creșterea gradului de responsabilitate și profesionalism al personalului din administrația publică;
- ✓ eficientizarea activității interne, precum și oferirea unor servicii moderne, de calitate în instituțiile publice din România;
- ✓ punerea în evidență a importanței leadershipului pentru o instituție publică, precum și prezentarea legăturii de corespondență care există între client și salariat în îndeplinirea scopurilor organizației respective;
- ✓ demonstrarea pe de o parte a legăturii dintre consolidarea relației instituționale–capacitatea administrației publice și reforma acestor instituții, iar pe de altă parte, legătura dintre managementul și competențele pentru care au fost înființate;
- ✓ asigurarea îmbunătățirii calității serviciilor oferite de MRU, asigurarea faptului că personalul din cadrul instituțiilor vizate își poate îndeplini responsabilitățile.

Obiectivul general menționat mai sus se divide în mai multe obiective specifice, stabilite pentru fiecare tema majoră, după cum urmează:

- ✓ **TM1. Relațiile publice în cadrul instituțiilor publice**
 - OS1. Identificarea modalităților prin care relațiile publice ajută managementul să anticipeze schimbările și să se folosească cu eficacitate de acestea atunci când se produc.
 - OS2. Stabilirea aspectelor ce pot influența procesul de comunicare al funcționarilor publici în relația cu cetățenii, cu managementul instituției, cu colegii sau mass media.
 - OS3. Consolidarea relațiilor publice în scopul asigurării unei bune funcționări a instituției publice în mediul social.
- ✓ **TM2. Motivarea salariaților în cadrul instituțiilor publice locale**
 - OS4. Dezvoltarea resurselor umane, ce reprezintă un element fundamental în întărirea capacității administrative.

- OS5. Identificarea legăturii de cauzalitate dintre motivație și satisfacția funcționarilor din instituțiile publice.
 - OS6. Stimularea motivației funcționarilor publici de participare la realizarea obiectivelor stabilite și la intensificarea gradului de participare a acestor pentru îndeplinirea lor.
- ✓ **TM3. Leadership -ul în instituțiile publice**
- OS7. Dezvoltarea abilităților și competențelor funcționarilor publici din administrația publică în domeniul managementului funcției publice.
 - OS8. Consolidarea competențelor personalului în scopul creșterii performanței în îndeplinirea sarcinilor de serviciu.
 - OS8. Creșterea gradului de conștientizare asupra tipului de instruire și formare profesională pentru personalul din administrația publică.

IPOTEZELE CERCETĂRII

Pentru tema de cercetare *Perfecționarea managementului resurselor umane în instituțiile publice din România*, corespunzător fiecărei teme majore din cele 3 ale chestionarului întocmit cu ocazia acestui demers științific, au fost elaborate câte trei ipoteze, care, în urma cercetării ce va fi întreprinsă, vor fi validate sau nu de rezultatele obținute. În figura 3.27 sunt prezentate cele 9 ipoteze ale cercetării.

TM1. Relațiile publice în cadrul instituțiilor publice

Ipoteza 1. Rolul principal al relațiilor publice constă în generarea încrederii între instituțiile publice locale și cetățeni

Ipoteza 2. Personalul instituțiilor publice locale consideră managementul comunicării ca fiind important în instituția în care lucrează

Ipoteza 3. Un bun management poate contribui la întărirea imaginii instituției publice locale

TM2. Motivarea salariaților în cadrul instituțiilor publice locale

Ipoteza 4. Importanța nevoilor și satisfacerea lor constituie un element important în activitatea angajaților.

Ipoteza 5. Promovarea la locul de muncă contribuie la creșterea stimei de sine a majorității angajaților din sistemul public

Ipoteza 6. Dacă managerii vor controla și influența prin strategii de motivare resursa umana, aceasta va deveni mai performantă

TM3. Leadership -ul în instituțiile publice

Ipoteza 7. Managerul instituțiilor publice locale este interesat de cunoașterea nevoilor angajaților.

Ipoteza 8. În cadrul instituțiilor publice locale există preocupare pentru dezvoltarea leadership-ului

Ipoteza 9. Prin stilul de conducere abordat, managerul instituțiilor publice acordă o importanță prea mare comunicării interne și o susține

CONTRIBUȚII PERSONALE

Contribuții cu caracter de sinteză

- ✓ trecerea în revistă a stadiului cunoașterii în domeniul managementului resurselor umane;
- ✓ abordarea multidisciplinară a tematicii tezei de doctorat din perspectivă sociologică, psihologică, statistică etc.;
- ✓ prezentarea conceptelor fundamentale cu care s-a operat în realizarea demersului științific (motivare, performanță, satisfacție) cu aplicabilitate directă la instituțiile publice;
- ✓ analiza critică a elementelor conceptuale utilizate în realizarea demersului științific;
- ✓ logica și structurarea demersului științific, din perspectiva realizării obiectivului fundamental al tezei de doctorat, respectiv de la simplu la complex și de la general la particular;

Contribuții cu caracter teoretic și experimental

- ✓ Studiul exploratoriu privind sistemul de management al resurselor umane și mediul său în instituțiile publice din România;
- ✓ Analiza critică a politicilor de management al resurselor umane, bază pentru un management performant;
- ✓ Descrierea managementului strategic al resurselor umane în instituțiile publice;
- ✓ Evidențierea managementului carierei în instituțiile publice;
- ✓ Abordarea teoretică a statutului funcționarilor publici în România;
- ✓ Analiza managementului funcțiilor publice și al funcționarilor publici;

- ✓ Descrierea relațiilor publice în administrația publică;
- ✓ Abordarea leadership-ului în instituțiile publice;
- ✓ Efectuarea unui cercetări empirice privind perfecționarea managementului resurselor umane în instituțiile publice din România;
- ✓ Evaluarea performanțelor angajaților din instituțiile publice din România;
- ✓ Măsurarea performanței în instituțiile publice;
- ✓ Proiectarea modelului MoSaPe – Motivație, Satisfacție și Performanță în Instituțiile Publice.

DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE

- ✓ Elaborarea unui ghid de bune practici în ceea ce privește relațiile cu clienții în instituțiile publice;
- ✓ Elaborarea unui set de indicatori de performanță în activitatea desfășurată de funcționarii publici;
- ✓ Regândirea conceptului de motivare al resurselor umane în condițiile realității impuse de pandemia datorată virusului SARS-CoV-2;
- ✓ Dezvoltarea demersului științific prezentat prin aplicarea chestionarelor unui număr mai mare de angajați din sistemul public, din mai multe județe;
- ✓ Analiza criteriilor de apreciere a eficacității unui manager public;
- ✓ Analiza instrumentelor care contribuie la dezvoltarea carierei funcționarilor publici;
- ✓ Identificarea indicatorilor care permit monitorizarea și măsurarea satisfacției în muncă a funcționarilor publici.

LIMITELE CERCETĂRII

- ✓ limitarea, din motive metodologice, a mărimii eșantionului la un număr de doar 20 de chestionare aplicate pentru fiecare instituție publică;

- ✓ imposibilitatea unei interacțiuni directe cu respondenții din cauza virusului SARS-CoV-2, fapt ce a condus doar la completarea în mod electronic a întrebărilor chestionarului;
- ✓ refuzul unor respondenți de a participa la completarea chestionarului trimis pe email, din motive ce țin de politica instituției publice;
- ✓ o altă limitare a demersului științific este dată de caracterul static al cercetării întreprinse, momentul analizei fiind perioada în care s-a desfășurat cercetarea.

DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

1. **Elena Daniela SFICHI**, *IMPACTUL POLITICILOR SALARIALE ASUPRA SALARIZĂRII FUNCȚIONARILOR PUBLICI*, Simpozionul cercetărilor doctorale, 29 – 30 septembrie 2017, Târgoviște, Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD
2. Ruxandra GEORGESCU, **Elena Daniela SFICHI**, Claudia Istrachie, *EXTERNAL ELEMENTS OF INTERCULTURAL MANAGEMENT*, Scientific Bulletin – Economic Sciences, 2017, Pitești, University of Pitesti, Faculty of Economic Sciences, Volume 16, Issue 2, pp.11-25, http://economic.upit.ro/BS/Content_2017_2.htm
3. **Elena Daniela SFICHI**, Onorel BLIDARU, *ANALYSIS REGARDING THE TRANSITION FROM SCHOOL TO ACTIVE LIFE THROUGH PROFESSIONAL TRAINING*, Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM) - Simpozionul științific internațional al doctoranzilor, 27 – 28 aprilie 2018, Republica Moldova
4. **Elena Daniela SFICHI**, Ion STEGĂROIU, *LES FONDEMENTS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE*, 16-17 noiembrie 2018, Universite Valahia de Târgoviște – IOSUD – Conference Internationale ”Interferences globales de la societe de la connaissance”
<https://www.auf.org/moyen-orient/nouvelles/agenda/conference-internationale-interferences-globales-de-societe-de-connaissance/>
5. Onorel Petrisor BLIDARU, **Elena Daniela SFICHI**, Valentin Florin ANDREI, *COMMUNICATION IN PRIVATE AND PUBLIC COMPANIES*, The international conference Global Economy Under Crisis 8th Edition, 14-15 noiembrie 2019, “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Ovidius University of Constanța, Faculty of Economic Sciences, Volumul XIX, Issue 2, 2019, pp. 431 - 439,
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xix-issue-2/>
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2020/02/Section%20IV/6.pdf>
6. **Elena Daniela SFICHI**, Onorel Petrisor BLIDARU, Valentin Florin ANDREI, *THE COMMUNICATION RELATIONSHIP BETWEEN COMPANIES AND THE PUBLIC*, The international conference Global Economy Under Crisis 8th Edition, 14-15 noiembrie 2019, “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Ovidius University of Constanța, Faculty of Economic Sciences, Volumul XIX, Issue 2, 2019,
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xix-issue-2/>

7. **Elena Daniela SFICHI**, Hamit SIMSEK, *ABORDARE TEORETICĂ A LEADERSHIP-ULUI INSTITUȚIONAL ÎN ROMÂNIA VS TURCIA*, Simpozionul cercetărilor doctorale, 18-19 iulie 2019, Târgoviște, Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD
8. **Elena Daniela SFICHI**, Alina BRATILOVEANU, *CORRELATIONS BETWEEN LABOR EMPLOYMENT AND ECONOMIC GROWTH*, OVIDIUS UNIVERSITY ANNUALS ECONOMIC SCIENCES SERIES VOLUME XVII ISSUE 1, 2019, ISSN 2393-3127 (on line) pp. 242 - 247
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xvii-issue-1/>
9. **Elena Daniela SFICHI**, *THE NEW PUBLIC MANAGEMENT AND THE ANALYSIS OF CITIZENS SATISFACTION*, The Faculty of Management from The Bucharest University of Economic Studies (Romania) in partnership with Management Academic Society in Romania (SAMRO) - The 15th International Management Conference, 2021

BIBLIOGRAFIE

A. Cărți

1. Adkin, E., Gordon, J., Leighton, P., *Resurse umane Ghid propus de The Economists Books*, Editura Nemira, București, 1999
2. Adumitrăcesei I.D., *Piața forței de muncă* Ed. Tehnică, Chișinău, 1995
3. Aktouf, O., *Le management entre tradition et renouvellement*, 3eme édition, Gaëtan Morin, Editeur, Montreal, 1994
4. esAlbert N., ș.a., *Management. Aspects humaines et organisationnels*, Ed. Press Universitaires de France, Paris, 1992
5. Aleenazer, K.S., *33 Principii de conducere a întreprinderii*, București, 1970
6. Alexandrescu I., *Persoana, personalitate, personaj*, Ed. Junimea, Iași, 1988
7. Alexandru, I., *Administrația publică*, ed. a 2a, Editura Lumina Lex, București, 2001
8. Alexandru, I., *Structuri, mecanisme și instituții administrative*, Editura Sylvi, București, 1996
9. Allaire, Y. și Mihaela Firșirotu, *Les conceptions “économiste” et “humaniste” de la relation individu – organisation*, Morin Gaëtan, L’entreprise stratégique: penser la strategie, Boucheerville, Québec, 1993
10. Amblard, H., *Management des ressources humaines*, Editura Eyrolles, Paris, 1988
11. Androniceanu, A., *Management public internațional*, Editura Economică, București, 1999
12. Androniceanu, A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2005
13. Archier, G., *Les leviers de la réussite. Les tendances marquantes du management à l’aube du troisième millénaire*, Inter Editions, Paris, 1991
14. Armstrong, M., *A handbook of personal management practice*, Kogan Page, London, 1999
15. Armstrong, M., *Managementul resurselor umane*, Editura Codex, București, 2003
16. Armstrong, M., *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1996
17. Aubert N., *Management. Aspects humains et organisationnels*, Edition Presse Universitaires de France, Paris, 1992
18. Bărbulescu C., Băgu C. *Managementul producției*, vol 1, Editura Tribuna Economică,

- București, 2001
19. Becker G. S., *Comportamentul uman - o abordare economică*, Ed. All, București, 1994
 20. Bennis, W., *Two views of leadership*, Harvard Business Review, nr. 1/1996
 21. Bogathy, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, București, 2004
 22. Borza, A., *Management strategic, competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004
 23. Borza, A., *Managementul resurselor materiale*, Editura Risoprint, Cluj – Napoca, 2005
 24. Burduș, E., *Management comparat internațional*, Editura Economică, București, 2001
 25. Burloiu, P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, București, 1997
 26. Buzărnescu, Șt., *Sociologia conducerii*, Editura Mirton, Timișoara, 2003
 27. Byars L.L., Rue W. L., *Human Resource Management*, Ed. Homewood IRWIN, 1987
 28. C.H. Besseyre, *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988
 29. Cadin L., *La gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris, 1999
 30. Câdea, Rodica, Câdea Dan, *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, București, 1998
 31. Cascio, W.F., *Managing Human Resources*, McGraw Hill, 1986
 32. Certo, C.S., *Managementul modern. Diversitate, calitate, etică și metode globale*, Editura Teora, București, 2002
 33. Cherrington J. D., *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, Boston, 1991
 34. Chivu, I., *Dimensiunea europeană a managementului resurselor umane*, Editura Luceafărul, București, 2003
 35. Cîndrea, I., *Managementul pieței muncii*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2006
 36. Citeau, J.P., *Gestion des ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Armand Colin, Paris, 1997
 37. Ciumara, M., *Economie, politică și interesul național*, Editura Expert, 1997
 38. Ciutacu, C., *Analiza contextului socioeconomic la nivel regional. Studii de caz*, Editura ETFONR, București, 2000
 39. Cole, G.A., *Management: Theory and Practice*, 3rd Edition, DP Publications, Aldine Place, London, 1990
 40. Cole, G.A., *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000
 41. Constantinescu, A.D., și colab., *Managementul resurselor umane*, Colecția Națională, București, 1999
 42. Cornescu, V., coord., *Management de la teorie la practică*, Editura Universității București, 2004
 43. Cornescu, V., Mihăilescu, S., Stanciu, S., *Management, baze generale*, Editura Actami, București, 1998
 44. Dalat, Y., *Ghidul reușitei tale profesionale*, Editura Polirom, București, 2002
 45. De Cenzo D., Robbins S., *Personnel, Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1988
 46. Deaconu, A., *Flexibilitatea resurselor umane în administrație*, Editura Economică, București, 2001
 47. Dessler, G., *Personnel Human Resources Management*, PrenticeHall, Inc., 1991
 48. Dobrescu, E.M., *Sociologia comunicării și comunicațiilor*, Editura Fundației România de Măine, București, 2006
 49. Dobrescu, M., E., *Integrare economică*, Editura All Beck, București, 1996
 50. Donnelly J. H., *Fundamentals of Management*, R.D. Irwin, 1990

51. Dorneanu V., *Sistemul de salarizare în România*, Ed. Lumina Lex, București, 1999
52. Drăgușin, M., *Organizarea tip rețea, ca reacție la globalizarea comerțului*, Editura A.S.E., București, 2005
53. Druker, F.P., *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, 1980
54. Edwin, B.F., *Personnel Management*, McGrawHill, 1984
55. Emilian, R. și colab., *Conducerea resurselor umane*, Editura Expert, București, 1999
56. Feier, V.V., *Creativitate și creativitate managerială*, Editura Expert, București, 1995
57. Filipescu, I., Fuerea, A., *Drept instituțional comunitar european*, Editura Actami, București, 1996
58. Fischer C. D., Schoenfeldt L.F., Schaw J.B., *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990
59. Fischer, C.D. ș.a., *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996
60. Foot M., Hook C., *Introducing Human Resource Management*, Longman Publishing, New York, 1996
61. Freeman C., *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London, 1982
62. Fundătură D., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1999
63. GâfDeac, I., *Managementul activităților diplomatice*, Editura Fundației România de Măine, București, 2004
64. Gasnier Chr., *La fonction ressources humaines*, Demain les cadres, AIEC, Paris, 1992
65. Gauthey F., Xardel D., *Management interculturel, Mythes et réalités*, Ed. Economica, Paris, 1990
66. Gavrilă, T., Lefter, V., *Managementul general al firmei*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2004
67. Gélénier, O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Edition Hommes et Techniques, Paris, 1984
68. Goodson J.R., Mc. Gee G. W., *Exchanging Individual Perception of Objectivity in Performance Appraisal*, Journal of Business Research, 22/1991
69. Gorg, B., *Managerii viitorului. Viitorul managerilor*, Editura Institutul European, Iași, 1997
70. Goss D., *Principles of Human Resources Management*, London and New Zork, 1994
71. Graham, H.T. și Bennett, R., *Human Resources Management*, Longman Group UK, London, 1991
72. Grant, P., What Use it a Job Descriptions ?, "Personal Journal", 1988
73. Griffin, R.W., *Management*, 3rd edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 1990
74. Grigoruță, M. V., *Competiție și cooperare în managementul resurselor umane*, Editura Universității „Ștefan cel Mare”, Suceava, 1998
75. Halloran, J., *Personnel and Human Resources Management*, PrenticeHall, Inc., Englewood Cliffs, 1986
76. Harold K., Cyril O'Donnell, Weihrich H., *Management*, McGraw – Hill Book Company, New York, 1984
77. Harrington, H.J., Harrington, J.S., *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, București, 2001
78. Heneman, H.G., și colab., *Personnel Human Resource Manegement*, Fourth Edition Irwin, Boston, 1989
79. Herciu, M., *Management comparat*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2007
80. Hesselbein, H., ș.a., *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, 2000
81. Hoffman O., *Management – Fundamente socio-umane*, Ed. Victor, București, 1999
82. Hofstede G., Bollinger D., *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
83. Horst, S., *Totul despre interviu*, Editura Tehnică, București”, 1997
84. Hubaul, F., *Ergonomie et gestion des ressources humaines*, Paris, 1990

85. Hudson H., *The Perfect Appraisal*, Century Business, London, 1992
86. Igalens, J., *Audit des ressources humaines*, Les Editions Liaisons, Paris, 1991
87. Ioan Franc, V., Ristea, A.L., Purcărea, T., *Economia distribuției*, Editura Expert, București, 2005
88. Ionescu, G. G., Cazan, E., Negrusa, A. L., *Management organizațional*, Editura Tribuna Economică, București, 2001
89. Ionescu, G. G., Cazan, E., *Management*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2003
90. Ionescu, G. G., Cazan, E., Negruță, A., *Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale*, Editura Dacia, ClujNapoca, 1999
91. Ionescu, G., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
92. Iordan, N., *Managementul serviciilor publice locale*, Editura All Beck, București, 2003
93. Iorgovan, A., *Tratat de drept administrativ*, vol. II, Editura Nemira, București, 1996
94. Ivancevich, J.M., Glueck, W.F., *Foundations of personnel/Human Resource Management*, Business Publications, Inc., Texas, 1996
95. Koenig G., *Management Stratégiques Vision, manouvres et tactiques*, Ed. Nathan, Paris, 1980
96. Koontz H., O'Donnell C., Wehrich H., *Management*, 8th edition, Mc Graw Hill book Company, New York, 1984
97. Landy F.J., Farr J.L., *The measurement of work performance, Methods, theory and applications*, Academic Press, New York, 1983
98. Lapra J. P., *L'évaluation du personnel dans l'entreprise. Un nouveau dynamisme dans la gestion des resource humaines*, Ed. Dunod, Paris, 1992
99. Lefter Viorel, Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995
100. Lefter, V., Gavrilă, T., *Managementul general al firmei*, ediția a doua, Editura Economică, București, 2004
101. Lefter, V., Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 1995
102. Lemaître, P., *Appréciation du personnel et entretient de bilan*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1983
103. Leroux F., *Introduction à l'économie de l'entreprise*, 3-eme édition, Québec, Gaëtan Marion Editeur, 1993
104. Linda, A.R., *Personnel Management for the Smaller Company*, A division of American Management Associations, New York, 1979
105. Lourat P., *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Ezrolles Universite, Paris, 1991
106. Lucas E., *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București, 1999
107. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, ediția a IV a, Editura Economică, București, 2003
108. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura R.A.I. Imprimeria Coresi, București, 1998
109. Marinescu, M.N., *Provocarea managerială modernă*, Editura Promedia, Cluj-Napoca, 1993
110. Marinescu, P., *Managementul instituțiilor publice*, 2002, siteul www.unibuc.ro
111. Mathis, L.R., Nica, P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1994
112. Matiș, L.R., Nica, P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
113. Meghișan Gh., Nistorescu T., *Marketing*, Ed. Scrisul Românesc, Craiova, 1994
114. Milkovich, G.T. ș.a., *Personnel. Human Management. A Diagnostic Approach*, Business Publications, Inc., Texas, 1988.

115. Milkovich, G.T., Boudreau, J.W., *Human resource management*, Sixth Edition Irwin, Boston, 1991
116. Mimarik E., *Motivation individuelle du succès de l'entreprise*, Ed. d'Organisation, Paris, 1987
117. Miroiu, M., Nicolae, G.B., *Introducere în etica profesională*, Editura Trei, 2001
118. Moldovan Scholz Maria, *Managementul resurselor umane*, Editura Tehnică, București 2000
119. Muscalu, E., *Management general*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003
120. Muscalu, E., *Managementul serviciilor*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2004
121. Myers, D.W., *Human resources management principles and practice*, Commerce Clearing House, Inc., 1986
122. Myers, D.W., *Human Resoureces Management Principles and Practice*, Commerce Clearing House, Inc., 1986
123. Nagy, A., Mihăescu, L., *Managementul resurselor umane*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj Napoca, 2005
124. Nica P., Maxim E., *Conducerea unităților economice. Studii de caz*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 1998
125. Nica P., Prodan A., Iftimescu A., *Management*, Editura Sedcom Libris Iași, 2001
126. Nica, P., Eftimescu, A., *Management*, Editura Sanvialy, Iași, 2004
127. Nica, P., Iftimescu A., *Management. Concepte și Aplicații*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2003
128. Nica, P., *Managementul firmei*, Editura Logos, Chișinău, 1994
129. Nicolae, I., Cerapin, T., *Managementul resurselor umane în domeniul ordinii publice*, Editura Universitas, București, 2000
130. Nicolescu O., (coord.), *Strategii manageriale de firmă*, Ed. Economică, București, 1996
131. Nicolescu, O. ș.a., *Management*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1992.
132. Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I., (coordonatori), *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Editura Economică, București, 2004
133. Nicolescu, O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
134. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1999
135. Nicolescu, N. G., Dionisie, C., *Resursele umane sub impactul reformei*, Editura Junimea, București, 2002
136. Ogorean, C., *Management strategic*, Editura Universității „ Lucian Blaga”, Sibiu, 2006
137. Oprean, C., *Managementul colectivităților locale*, vol. I, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2004
138. Papin R., *Création d'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1993
139. Peretti J. M., *Ressources humaines et gestion du personnel*, Edition Vuibert, coll. Gestion, Paris, 1998
140. Petrescu, I. *Profesiunea de manager în viziune europeană*, Editura Lux Libris, Brașov, 2007
141. Petrescu, I. și colab., *Tratat de management universitar*, Editura Lux Libris, Brașov, 1998
142. Petrescu, I., Calitățile umane și relațiile publice, *Ideii de afaceri*, nr. 4, 1993
143. Petrescu, I., Cindrea, I., *Teorie și practică în managementul resurselor umane*, Editura Lux Libris, Brașov, 1998
144. Petrescu, I., coord., *Componente ale succesului în managementul afacerilor*, Editura Expert, București, 2006
145. Petrescu, I., *Esențial în managementul personalului*, Editura Fundației România de

- Măine, București, 2003
146. Petrescu, I., *Fundamentele managementului organizației abordări moderne*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2005
 147. Petrescu, I., *Gândirea și aptitudinile managerului*, Editura Lux Libris, Brașov, 1996
 148. Petrescu, I., *Management european*, Editura Expert, București, 2004
 149. Plumb, I., *Managementul serviciilor publice*, Editura A.S.E., București, 2000
 150. Popescu, M., *Managementul resurselor umane*, Tribuna economică, nr. 32, 1991
 151. Prisăcaru, V., *Funcționarii publici*, Editura All Back, București, 2004
 152. Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2004
 153. Profiroiu, A., Popescu, I., *Bazele administrației publice*, Editura Economică, ediția a treia, București, 2005
 154. Puiu, A., *Tratat de management internațional*, Editura Independența Economică, Brăila, 1999
 155. Purcărea, Anca Alexandra ș.a., *Managementul resurselor umane*, Editura BREN, București, 2000.
 156. Radu E. , *Conducerea resurselor umane*, Ed.Expert, București, 1999
 157. Răducan, R., Dalotă, M.D., *Introducere în managementul resurselor umane*, Editura Mirton, Timișoara, 1999
 158. Romelaer, P., *Gestion des ressources humaines*, Editura Armand Colin, Paris, 1993
 159. Rondeau, A și Boulard, F, *Gérer des employés qui font problème, une habileté à développer*, Revue Gestion, februarie 1992
 160. Rotaru, A., Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2005
 161. Russu C, *Management*, Editura Expert, București, 1993
 162. Rusu C., Voicu M., *ABC-ul managerului*, Ed. Ghe. Asachi, Iași, 1993
 163. Russu, C., *Management, Concepte, Metode, Tehnici*, Editura Expert, București, 1996.
 164. Sahuc, L., *Comment identifier les futurs managers? Une approche par les contre-indications*, INSEP Editions, Paris, 1987.
 165. Simionescu, A., ș.a., *Managementul resurselor umane*, Editura AGIR, București, 1999
 166. Stan, C., *Managementul resurselor umane, ediție revizuită și adăugită*, Editura Mirton, Timișoara, 2002
 167. Stanciu, R. ș.a., *Managementul resurselor umane – Aplicații practice*, Editura BREN, București, 2000
 168. Ștefănescu, C., *Parcurs metodologic în cercetarea științifică managerială*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2006
 169. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2006), *Lideriatul - de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
 170. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2007), *Motivarea în muncă*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
 171. Stegăroiu, I. (2008), *Economie industrială – o abordare epistemologică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
 172. Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998) , *Management general – Școlile de management*, Editura Macarie, Târgoviște
 173. Susan Albers Mohrman ș.a., *Designing Team – Based Organizations*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1996
 174. Thevnet M., *Appreciation du personnel*, Enciclopedie de Gestion, Edition Vuibert, Paris, 1990
 175. Torrington, D., Hall, L., *Personnel Management:HRM in Action Prentice – Hall International*, London, 1995
 176. Turner, R. J., Simister, S. J., *Manual gower de management de proiect*, Editura Codecs, București, 2000

177. Vărzaru M., *Resursele umane ale întreprinderii*, Ed. Tribuna Economică, București, 2000
178. Vasile, P., Neagu, I., Constantin, C., *Managerii și rolurile lor în procesul de stabilirea elementelor structuralorganizatorice ale firmei*, Editura Sitech, Craiova, 2007
179. Verboncu I., *Ghid metodologic pentru manageri*, Ed. Tehnică, București, 1998
180. Verboncu, I., (coord.), *Management public*, Editura Universitară, București, 2005
181. Verboncu, I., *Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1999
182. Verboncu, I., *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
183. Verboncu, I., *Management. Întrebări și răspunsuri*, Editura Holding Reporter, București, 1996
184. Vida, I., *Puterea executivă și administrația publică*, Editura Regia Autonomă Monitorul Oficial, București, 1994
185. Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București, 1993.
186. Wallerstein, I., *Sistemul social modern*, Editura Meridiane, București, 1992

B. Legislație

1. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;
2. Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 909/2014, cu modificările și completările ulterioare;
3. Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 525/2016 cu modificările și completările ulterioare;
4. Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică 2016-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 650/2016 cu modificările și completările ulterioare;
5. Legea nr. 69/2019 privind înființarea Consiliului național pentru dezvoltarea resurselor umane din administrația publică;
6. Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
7. Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
8. H.G. nr. 611/2008 privind normele de organizare și dezvoltare a carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
9. H.G. nr. 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici, cu modificările și completările ulterioare;
10. H.G. nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici;
11. H.G. nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
12. H.G. nr. 1344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină, cu modificările și completările ulterioare;
13. H.G. nr. 833/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective, cu modificările și completările ulterioare;

14. Legea nr. 73/1993 pentru înființarea, organizarea și funcționarea Consiliului Legislativ, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
15. Legea nr. 61/2011 privind organizarea și funcționarea Departamentului pentru lupta antifraudă – DLAF, cu modificările și completările ulterioare;
16. Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
17. Legea nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
18. Legea concurenței nr. 21/1996, cu modificările și completările ulterioare;
19. Legea nr. 318/2015 pentru înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Administrare a Bunurilor Indisponibilizate și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările și completările ulterioare.

CURRICULUM VITAE

Curriculum vitae Europass	
Informații personale	
Nume / Prenume	<i>Elena Daniela Sfichi</i>
Adresă(e)	Str. Octav Bancila nr.2, bl.K3, sc.B, ap 6 ,Botosani
Telefon(oane)	Mobil: 0720735339
E-mail(uri)	atunad2002@yahoo.com
Naționalitate(-tăți)	Romana
Data nașterii	03.06.1975
Sex	feminin
Experiența profesională	
Perioada	05.2021 – prezent
Funcția sau postul ocupat	auditor
Activități și responsabilități principale	atributii de Audit public intern exercitat asupra tuturor activităților desfășurate în Inspectoratul Teritorial de Muncă Botoșani
Numele și adresa angajatorului	Inspectoratul Teritorial de Munca Botosani, str. Calea Nationala, nr.83.A, Botosani
Tipul activității sau sectorul de activitate	Administratie publica
Perioada	04.2018 – 09.2018
Funcția sau postul ocupat	formator
Activități și responsabilități principale	cursul „Competente antreprenoriale”
Numele și adresa angajatorului	Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Botoșani
Perioada	August 2015 - prezent
Funcția sau postul ocupat	formator
Activități și responsabilități principale	cursul „Inspector resurse umane”
Numele și adresa angajatorului	SC Euro Personal SRL Iasi, Asociatia Moldova Noastra Botosani
Perioada	Ianuarie 2014 – prezent
Funcția sau postul ocupat	Responsabil resurse umane
Activități și responsabilități principale	Selectare grup tinta Comuncare si participare intalniri
Numele și adresa angajatorului	AJO FM Botosani - Proiect POSDRU CESP SPO
Perioada	Mai – Decembrie 2014
Funcția sau postul ocupat	Consilier relatii angajatorii

Activități și responsabilități principale	Monitorizare castigatori subventie deschidere afacere la cursul „Competente antreprenoriale”
Numele și adresa angajatorului	Asociatia INTERCONCORDIA
Perioada	Ianuarie – mai 2014
Funcția sau postul ocupat	formator
Activități și responsabilități principale	cursul „Competente antreprenoriale”
Numele și adresa angajatorului	Asociatia INTERCONCORDIA
Perioada	mai 2014
Funcția sau postul ocupat	formator
Activități și responsabilități principale	cursul „Operator introducere, prelucrare si validare date”
Numele și adresa angajatorului	Asociatia INTERCONCORDIA
Perioada	Aprilie 2012 - prezent
Funcția sau postul ocupat	Voluntar activ – formator cursuri si seminarii
Activități și responsabilități principale	Formator cursul Inspector referent resurse umane Moderator seminarii: Comunicare, Managementul resurdelor umane, Antreprenoriat Atributii de lucru cu tinerii supusi riscului marginalizarii sociale Aplicarea de tehnici si metode de cautare activa a unui loc de munca Strangere de fonduri pentru persoanele afectate de criza sociala Sustinerea persoanelor cu probleme de integrare in societate
Numele și adresa angajatorului	Asociatia Moldova Noastra Botosani
Tipul activității sau sectorul de activitate	ONG
Perioada	1997 – 05.2021
Funcția sau postul ocupat	consilier
Activități și responsabilități principale	atributii de intocmire si analiza a situatiilor statistice, precum si distributia teritoriala a somajului si evidentierea cauzelor determinante ale acestuia atributii in activitatea de parteneriat cu autoritatile publice locale si agentii economici de pe raza judetului Botosani implicare in scriere proiecte POSDRU, atributii de identificare si luare in evidenta a persoanelor cuprinse in grupuri tinta in proiecte structurale finantate POSDRU implicare in grupul tinta pentru proiecte PODCA
Numele și adresa angajatorului	Agentia Judeteana pentru Ocuparea Fortei de Munca Botosani, str. Colonel Tomoroveanu, nr.2, Botosani
Tipul activității sau sectorul de activitate	Ocuparea fortei de munca
Perioada	octombrie 1993 – 1997

Funcția sau postul ocupat	referent
Activități și responsabilități principale	Atributii in Compartimentul Salarizare si Contabilitate – casierie, achizitii, intocmire state de plata, secretariat cursuri de formare profesionala
Numele și adresa angajatorului	Directia de Munca si Protectie Sociala Botosani , Str. Unirii nr.85
Tipul activității sau sectorul de activitate	Protectie sociala
Perioada	septembrie 2011
Funcția sau postul ocupat	expert implementare workshop
Activități și responsabilități principale	Organizare, coordonare si verificare activitati in cadrul proiectului Dezvoltare economica durabila prin cresterea calitatii RU din mediul rural
Numele și adresa angajatorului	Asociatia Interconcordia Botosani
Tipul activității sau sectorul de activitate	Formare profesionala si implementare
Educație și formare	
Perioada	2016 – in curs
Calificarea / diploma obținută	doctorant
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Management
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Facultatea de management Universitatea Valahia Targoviste - Centrul de studii doctorale
Perioada	Martie 2021
Calificarea / diploma obținută	Auditor intern
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Audit public intern
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Bucuresti
Perioada	2014
Calificarea / diploma obținută	Evaluator de furnizori și programe de formare
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Evaluare de furnizori si programe de formare
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	ASOCIATIA HUMANITAS TINERET
Perioada	2014
Calificarea / diploma obținută	Inspector sanatate si securitate in munca
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Aplicarea Legii si a normelor privind sanatatea si securitatea in munca
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	ASOCIATIA ALATURI DE VOI IASI

<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>24.02.2014 – 26.02.2014 ERASMUS+ Curs PLUS de sciire proiecte Programul Tineret in actiune</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>04.02.2013 – 08.02.2013 Manager de formare Planificarea formarii, administrarea si organizarea proiectelor de formare, administrarea RU, marketingul formarii, evaluarea si urmarirea programelor de formare SC Global Commercium Developement SRL Bucuresti</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>10.03.2012 – 06.05.2012 Inspector resurse umane Recrutare, selectie si inductie de personal, organizarea muncii, relatii de munca, interviul de angajare; utilizare REVISAL ASOCIATIA INDECO IASI</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>Aprilie- octombrie 2012 Manager de formare Planificarea formarii; administrarea si organizarea proiectelor de formare; administrarea resurselor umane; marketingul formarii; evaluarea si urmarirea programelor de formare; prevenirea riscurilor de munca SC GLOBAL COMMERCIMUM DEVELOPMENT SRL BUCURESTI SI CESUR SA SPANIA</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>19.06.2011 – 08.07.2011 Manager de proiect managementul proiectului, analiza riscurilor, munca in echipa,implementarea proiectelor, fonduri structurale, proiecte FSE ASOCIATIA HUMANITAS TINERET</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>31.10.2011 – 07.12.2011 Certificat absolvire Managementul schimbarii in SPO CENTRUL NATIONAL DE FORMARE PROFESIONALA A PERSONALULUI PROPRIU BRASOV</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>mai 2011 Diploma de absolvire Competente antreprenoriale Universitatea Spiru Haret Bucuresti</p>

<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>2010 Formator pregatirea formarii, realizarea activitatilor de formare, evaluarea participantilor la formare, marketingul formarii, organizarea programelor si a stagiilor de formare ASOCIATIA HUMANITAS TINERET</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>Martie 2010 Diploma de participare Manager resurse umane Universitatea Petre Andrei din Iasi</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>2010 Diploma de absolvire Trainer of trainer UNIVERSITATEA CRAWFORD MAREA BRITANIE</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>30.01.2008 European Computer Driving Licence Start Utilizarea computerului si organizarea fisierelor(Using the Computer and Managing Files); Editare de text (Word Processing); Calcul tabelar (Spreadsheets); Utilizare internet si posta electronica (Information and Communication) ECDL ROMANIA S.A.</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>2008 <i>Atestat</i> Politici si strategii de dezvoltare a resurselor umane bazate pe competente CENTRUL NATIONAL DE FORMARE PROFESIONALA A PERSONALULUI PROPRIU BRASOV</p>
<p>Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare</p>	<p>2007 – 2009 Diploma de master Management Economico Financiar European Universitatea Petre Andrei Iasi - Facultatea de Economie</p>

Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	1994 - 1995 Certificat de calificare Analist programator ajutor IBM – PC Centrul de Calificare, Recalificare si Perfectionare a Somerilor Botosani																														
Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	2003 – 2007 Diploma de licenta Finante banci Universitatea Petre Andrei Iasi - Facultatea de Economie																														
Perioada Calificarea / diploma obținută Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare Aptitudini și competențe personale Limba(i) maternă(e)	1994 Certificat de calificare Analist programator ajutor IBM - PC Centrul de Calificare, Recalificare si Perfectionare a Somerilor Botosani romana																														
Limba(i) străină(e) cunoscută(e)	<table border="1" data-bbox="711 1323 1520 1473"> <thead> <tr> <th colspan="4">Înțelegere</th> <th colspan="4">Vorbire</th> <th colspan="2">Scriere</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Ascultare</th> <th colspan="2">Citire</th> <th colspan="2">Participare la conversație</th> <th colspan="2">Discurs oral</th> <th colspan="2">Exprimare</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B1</td> <td>Utilizator independent</td> <td>B1</td> <td>Utilizator independent</td> <td>B1</td> <td>Utilizator independent</td> <td>B1</td> <td>Utilizator independent</td> <td>B1</td> <td>Utilizator independent</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine</p>	Înțelegere				Vorbire				Scriere		Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare		B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent
Înțelegere				Vorbire				Scriere																							
Ascultare		Citire		Participare la conversație		Discurs oral		Exprimare																							
B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent	B1	Utilizator independent																						
Competențe și abilități sociale	Adaptabilitate ; capacitatea de analiza si sinteza ; capacitatea de a comunica ; capacitatea de consiliere ;capacitatea de indrumare ; spirit de echipa – dobandite in urma participarii la cursuri, seminarii, conferinte pe diferite teme; aptitudini de comunicare cu persoanele cu nevoi social .																														
Competențe și aptitudini organizatorice	Capacitate de a organiza , coordona și controla in scopul de a obține cele mai bune rezultate; competența decizională ; abilități in gestionarea relatiilor interumane;; competența in gestionarea resurselor alocate prin utilizarea eficientă a resurselor materiale și financiare alocate; abilități in domeniul instruirii proprii ; capacitate de autoperfectionare, capacitate de analiza, sinteza si comunicare, rezistență la stress																														

Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	Cunostinte de calculator si alte aparate specifice (retroproiector, imprimanta, scanner, multifunctional). Cunoasterea si implementarea instrumentelor Microsoft Office™ (Word™, Excel™ and PowerPoint™), Lotus Notes, Norton Commander. participare sesiune de instruire Lotus Notes – septembrie 2011
Alte competențe și aptitudini	rabdare si perseverenta, capacitate mare de adaptare, gandire creativa, capacitate de sinteza și analiza, corectitudine, imparțialitate, profesionalism , capacitate de lucru individual și în echipă
Permis(e) de conducere	Cat B
Informații suplimentare	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2008 – participare la seminariile de formare a membrilor rețelei din cardul proiectului Reteaua Interinstitutionala Antidrog – un model de actiune pentru protectia copilului impotriva consumului de droguri ➤ septembrie 2008 – participare la Conferinta Regionala Antidrog „Modele de cooperare si actiune pentru protectia copilului impotriva consumului de droguri – un drept fundamental ” ➤ februarie 2010 – participare la trainingul organizat in cadrul proiectului CREA – Imbunatatirea performantei afacerii, profitabilitatii si competitivitatii ➤ 2010 – participare la trainingul organizat in cadrul proiectului CREA – Management performant la locul de munca ➤ 2010 – participare la trainingul organizat in cadrul proiectului CREA – Manager Resurse Umane ➤ aprilie 2010 – participare la trainingul organizat in cadrul proiectului CREA – Planificarea afacerii, stabilirea si implementarea noilor obiective ale afacerii ➤ septembrie 2011 – participare la sesiunea de instruire Lotus Notes ➤ martie – mai 2012 – program de dezvoltare personala – Recrutare, selectie si inductie de personal ➤ 2011 – 2012 – participare la sesiunea de formare „Preluarea feedback-ului clientilor – resursa in imbunatatirea serviciilor SPO” ➤ Nov 2012 – iunie 2013 – am participat la programul de formare complementara „Orientare profesionala” ➤ dec 2012 – iunie 2013 - am participat la programul de formare complementara „Coaching” ➤ 2012 – 2014 – paricipare la sesiuni de instruire privind piata muncii in Spania in cadrul proiectelor POSDRU ➤ 2015 – paricipare la schimburi de bune practici privind piata muncii in Olanda si Belgia in cadrul proiectelor POSDRU ➤ alte informatii pot fi oferite la cerere

INTRODUCTION

The orientation of the attention towards a certain field in which we want to activate from the desire and the need to practice a profession, implicitly takes us to the thought of building a professional career. It is seen as an integral part of our own professional development, relative to the level of our entire working life.

Topical topic, human resources management is a permanent component of society, being closely related to the factors of everyday existence. This is because most of the population is interested in and responsible for their own livelihood, the evolution and degree of well-being of their life and family, the opportunities, but also the shortcomings of the entire mechanism that influences the management of recruitment and selection of human resources.

A constitutive part in the manifestation of social policies both at the level of a state and of the geopolitical context, the management of human resources represents those sets of measures that generate the assurance and evolution of the well-being of a nation but also of its citizens, the elimination of poverty, the creation and maintenance of a stable society, the support of a high standard of living.

Human resource management has a double approach, it is also a tool, but it is also an end in itself. The financial and economic crisis that the whole world is going through at the moment has determined and compelled that the perception and manifestation of human resources management be reviewed and adapted on the fly to the changes and challenges of reality.

In the context of the current reality, human resources management is the most important working dimension with direct and immediate consequences in all plans for the development of society.

The profound changes and transformations that take place every day at the level of the current times that bring with them changes in technique, technologies that impose new forms of work organization, access or consolidation strategies, sometimes extremely aggressive, have polished and essentialized the strategies of knowledge and manifestation of recruitment management and selection of human resources.

Taking as a starting basis the specialized literature in the field of human resources management and joining them with their own research approaches, the present doctoral thesis proposes a holistic vision on the professional career.

Human resources management is approached in the context of three variables: space (the organization, regardless of its profile or size), employees (all, because the notion of career and the management of recruitment and selection of human resources does not apply only to

the occupants of management positions in an institution), time (covering the entire duration of working life).

Throughout the work, the theoretical notions, the researched problems, descriptions and comments made aim to outline the picture of the phased and evolutionary manifestation of the management of recruitment and selection of human resources both at the conceptual level and at the level of its implementation in the structure of the entire society. In the work are approached a series of phenomena and processes specific to human resources management in order to understand and render physical and relational configurations.

In addition to these aspects, the motivation for choosing this research topic is related to: approaching the conceptual framework of human resources management and its implementation at the level of the individual and society; updating and actuality of human resources management in relation to objective reality.

An important aspect of human resources management is also the professional training approach, including through the reconversion of the labor force, an important issue both at the level of the individual career management process and of the human resource at the organizational level.

The doctoral thesis has a logical structure, starting with an introduction in which the necessity and timeliness of the research theme is presented, continues with five chapters and ends with final conclusions, personal contributions, future directions of action and limits of research.

Chapter 1 entitled *The stage of knowledge in the field* begins with the presentation of the evolution of human resources management, respectively of the human resources management system, after which the human resources management policies are defined, the basis for an efficient management as well as the nature of the activities specific to human resources management, with reference to public institutions. The chapter ends with the presentation of the strategic management of human resources in public institutions, respectively the career management in public institutions

Chapter 2, *entitled Particularities regarding the management of the civil service in the public administration in Romania*, is focused on the public administration and the first aspect analyzed was that of the civil service and civil servant, presenting the general elements, the legal framework for regulating the status of civil servants and the notion of public office and civil servant. The chapter goes on to set out the features of the civil service, the principles underlying the exercise of the civil service and the criteria for classifying civil service positions and categories of civil servants. The chapter ends with a description of the management of civil

service positions and civil servants, namely the conditions for holding a public office, the record of civil service positions, the career and recruitment of civil servants.

Chapter 3 has the title *Conceptual, epistemological and methodological framework* and begins with the description of the framework of the concept, namely the presentation of the aspects that are also the main major themes of the research: public relations in public administration (Major topic 1), motivation of human resources management (Major topic 2), and leadership in public institutions (Major topic 3). In the continuation of the chapter, the epistemological framework is analyzed, so that in the end it is presented the way in which empirical research will be carried out, namely the general data, the major themes of the research, the general objective and the specific objectives, as well as the research hypotheses. The chapter ends with the presentation of the software that was the basis for the statistical processing of the results obtained by centralizing the answers received to the questionnaire drawn up on the occasion of this scientific endeavor.

Chapter 4 has the title *Empirical research on the improvement of human resources management in public institutions in ROMANIA* and presents in detail, for each major topic of the research, the results obtained from statistical processing using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) program, version 25. Each question analyzed was described by using frequency tables and analysis charts, for the two categories of respondents: managers and operative staff. Also, for each major topic, namely *Public Relations within local public institutions*, *Motivation of employees within local public institutions*, *Leadership in public institutions* were presented the intermediate conclusions of the research.

Chapter 5 *entitled Improving the management of human resources in public institutions in Romania* begins with the presentation of the ways of evaluating the performance of employees in public institutions in Romania, respectively of the reward system and the remuneration of employees in public institutions. Regarding the performance in the public administration in Romania, the approaches regarding the concept of performance and the measurement of performance in public institutions in Romania and what are the difficulties and alternatives of this activity were brought into discussion. The chapter ends with the description of a model, namely the MoSaPe Model – Motivation, Satisfaction and Performance in Public Institutions.

The doctoral thesis entitled *Improvement of human resources management in public institutions in Romania* ends with the final conclusions, personal contributions, future directions of action and research limits, bibliographic resources, and in the annex are presented the three questionnaires dedicated to the three major themes of the present scientific approach.

THESIS CONTENT

INTRODUCTION

CHAPTER I. STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD

- 1.1. Evolution of human resources management
- 1.2. The human resources management system and its environment
- 1.3. Defining the human resources management policy, the basis for a performant management
- 1.4. Nature of activities specific to human resources management
- 1.5. Strategic management of human resources in public institutions

CHAPTER 2. PARTICULARITIES REGARDING THE MANAGEMENT OF THE CIVIL SERVICE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION IN ROMANIA

- 2.1. Position and civil servant
 - 2.1.1. General
 - 2.1.2. Regulation of the Staff Regulations of civil servants
- 2.2. Features of the civil service
- 2.3. Principles underlying the exercise of the civil service
- 2.4. Classification of civil service positions and categories of civil servants
- 2.5. Management of civil service positions and civil servants

CHAPTER 3. CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH

- 3.1. Conceptual framework
 - 3.1.1. Public relations in public administration
 - 3.1.2. Motivation of human resources management
 - 3.1.3. Leadership in public institutions
- 3.2. The epistemological framework
- 3.3. Research methodology
 - 3.3.1. General data
 - 3.3.2. Major research topics
 - 3.3.3. General objective
 - 3.3.4. Specific objectives
 - 3.3.5. Research hypotheses
 - 3.3.6. Observation unit
 - 3.3.7. Sampling unit

3.3.8. Sampling

3.3.8. Data processing

CHAPTER 4. EMPIRICAL RESEARCH ON IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS IN ROMANIA

4.1. Public relations within local public institutions

4.1.1. Presentation of the results for major theme 1. Public relations within local public institutions

4.1.2. Intermediate conclusions

4.2. Motivation of employees within local public institutions

4.2.1. Presentation of the results for the Major Theme 2. Motivation of employees within local public institutions

4.2.2. Intermediate conclusions

4.3. Leadership in public institutions

4.3.1. Presentation of the results for the Major Theme 3. Leadership in public institutions

4.3.2. Intermediate conclusions

4.4. Validation of the assumptions of scientific research

CHAPTER 5. IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS IN ROMANIA

5.1. Dimensions regarding the improvement of human resources management in public institutions in Romania

5.1.1. Increasing the transparency and integrity of the civil service

5.1.2. Improvement of training methods and practices for managing the activity of the civil servant

5.1.3. Performance management and career development, the way to professional satisfaction

5.1.4. Conceptualization of communication and information system as basis for human resources improvement

5.1.5. Orientation of public institutions towards computerised services

5.2. Evaluation of the performances of employees in public institutions in Romania

5.3. The reward system and the remuneration of employees in public institutions

5.4. Performance in public administration in Romania

5.4.1. Approaches to the concept of performance and performance measurement in public institutions in Romania

5.4.2. Measuring performance in public institutions in Romania: difficulties and alternatives

5.5. Design of the MoSaPe model – Motivation, Satisfaction and Performance in Public Institutions

5.5.1. General aspects regarding the Design of the MoSaPe model – Motivation, Satisfaction and Performance in Public Institutions

5.5.2. MoSaPe Model – Motivation, Satisfaction and Performance in Public Institutions

FINAL CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION

THE LIMITS OF RESEARCH

BIBLIOGRAPHY

LIST OF TABLES

LIST OF FIGURES

LIST OF GRAPHS

ANNEXES

FINAL CONCLUSIONS

PERSONAL CONTRIBUTIONS

FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION

THE LIMITS OF RESEARCH

BIBLIOGRAPHY

LIST OF TABLES

LIST OF FIGURES

LIST OF GRAPHS

ANNEXES

STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD

Knowing and understanding how human resource management has evolved over time is especially important to know its present dimension.

Over time, various stages of development have been identified, representing stages in the evolution of human resources management. At the same time, these stages led to a whole series of debates among specialists, often contradictory, the reason being the criteria considered in identifying these periods.

Going through the stages and stages of development of human resources management, it can be found that the personnel function has evolved, enriched its content and increased its areas of concern, as follows:

- ✓ the personnel function has become a strategic function, directly related to the future development of the organization, which means the modification of the place, role and contribution of this function within the organization;
- ✓ it was passed to the systemic approach of the human resources problem, which led to the solving of the personnel problems from a much broader perspective, taking into account as many aspects as possible: the management of the platform, the organizational culture, the organizational behavior, etc.;
- ✓ new requirements have arisen for the staff working in the human resources department, respectively high competences on multiple levels (higher training, negotiation capacity, knowledge in the field of behavioral sciences, etc.);
- ✓ it was passed to treat the staff as an investment capital for the further development of the organization, in opposition to the approach of the human factor in the form of costs;

The management philosophy is closely related to the conception that managers have of the value system, respectively the place and role that each individual occupies in the organization. It is believed that those leaders who have a greater affinity for McGregor's theory X will be increasingly tempted to give credit to yield and not to job satisfaction, thus attributing a rather "*productivist*" role to human resource management.

The size of the organization is a factor that directly influences the management of human resources. The difference is fundamental between small organizations and large ones, as they do not have a human resources department, they have to have the responsibilities regarding the management of human resources assigned and assumed exclusively by the hierarchical superiors.

Fluctuations in the production of services are able to produce important changes in terms of job security or the degree of stability of human resources.

Most managers will be tempted to say that, at the level of the organizations they lead, there are human resource management policies, but if they are put to describe their nature and content, there will be enough situations in which they will encounter difficulties. In general, human resource management policies should be known to any person who has managerial duties and responsibilities, even if they are not always written.

Where there are trade union structures at the level of organizations, these policies will necessarily be included as clauses in the collective bargaining agreement. These clauses will

cover important aspects of human resource management: starting from the employment of the individual, continuing with his training and promotion, and ending with the fair treatment of each person.

The human resources management policy reflects the intentions, skills and objectives of the management in the field of procurement, conservation and development of human resources. In this way it is an expression of the means used to achieve these objectives, and at the same time it becomes a guide of orientation and action for those who assume managerial responsibilities

Usually, in an organization, the persons designated to be responsible for human resources management, are the general manager, other senior managers (if any) and the department specialized in human resources management.

In order to avoid any overlap between the competences that human resources generate, people who are in charge of the responsibility of management need to know from the very beginning what is the coverage of those skills. In this respect, the forecasting, planning and adoption of the personnel policy, both in the short and long term, are the responsibility of the general manager or senior managers (if any). The decisions they take are based on the analyses carried out by the special department dedicated to human resources. At the same time, the staff employed in this department also records the current organization and administration of personnel activities.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

Through this research, the aim is to achieve a main objective, namely *the way of manifestation of the employees in the public system and of the management of the public institution through the prism of the relationship with the clients, the motivation in work of the civil servants and the leadership techniques implemented*. The achievement of the general objective is to:

6. Identification of the client / partner / employee relationship.
7. Identify the attitude of resources in the public system to the reward system.
8. Observing the extent to which safety at work contributes to the motivation of employees.
9. Knowing the percentage of respondents for whom the working climate is a motivating factor.
10. Analysis of how to implement leadership in institutions.

The modalities identified for the achievement of the general objective are:

- ✓ creating a more efficient and effective public administration for the socio-economic benefit of the population;
- ✓ increasing the competences of human resources in public institutions in Romania, together with an improvement of efficiency at work and increasing the degree of responsibility and professionalism of the public administration staff;
- ✓ streamlining the internal activity, as well as providing modern, quality services in public institutions in Romania;
- ✓ highlighting the importance of leadership for a public institution, as well as presenting the correlation link that exists between the client and the employee in fulfilling the purposes of that organization;
- ✓ demonstrating, on the one hand, the link between strengthening the institutional relationship – the capacity of the public administration and the reform of these institutions, and on the other hand, the link between the management and the competences for which they were established;
- ✓ ensuring that the quality of services provided by the HRM is improved, ensuring that staff in the institutions concerned can fulfil their responsibilities.

The above-mentioned general objective is divided into several specific objectives, set for each major theme, as follows:

- ✓ **TM1. Public relations in public institutions**
 - OS1. Identifying ways in which public relations helps management anticipate changes and make effective use of them when they occur.
 - OS2. Establishing the issues that can influence the communication process of the civil servants in the relationship with the citizens, with the management of the institution, with colleagues or with the mass media.
 - OS3. Strengthening public relations in order to ensure a good functioning of the public institution in the social environment.
- ✓ **TM2. Motivation of employees within local public institutions**
 - OS4. The development of human resources, which is a fundamental element in strengthening administrative capacity.
 - OS5. Identifying the causal link between motivation and satisfaction of officials in public institutions.

- OS6. Stimulating the motivation of civil servants to participate in achieving the objectives set and in increasing the degree of their participation in achieving them.
- ✓ **TM3. Leadership in public institutions**
 - OS7. Developing the skills and competences of civil servants in the public administration in the field of civil service management.
 - OS8. Strengthen the competences of staff in order to increase performance in the performance of service tasks.
 - OS8. Raising awareness about the type of training and training for public administration staff.

RESEARCH HYPOTHESES

For the research topic *Improving the management of human resources in public institutions in Romania*, corresponding to each major topic of the 3 of the questionnaire drawn up on the occasion of this scientific approach, three hypotheses have been elaborated, which, following the research to be undertaken, will be validated or not by the results obtained. Figure 3.27 shows the 9 hypotheses of the research.

TM1. Public relations in public institutions

Hypothesis 1. The main role of public relations is to generate trust between local public institutions and citizens

Hypothesis 2. The staff of the local public institutions considers the communication management as important in the institution where they work

Hypothesis 3. A good management can contribute to strengthening the image of the local public institution

TM2. Motivation of employees within local public institutions

Hypothesis 4. The importance of the nevi and their satisfaction is an important element in the employees' activity.

Hypothesis 5. Promotion at work contributes to the increase of the self-esteem of the majority of employees in the public system

Hypothesis 6. If managers will control and influence through motivation strategies the human resource, it will become more efficient

TM3. Leadership in public institutions

Hypothesis 7. The manager of local public institutions is interested in knowing the needs of employees.

Hypothesis 8. Within the local public institutions there is a concern for the development of leadership

Hypothesis 9. Through the management style approached, the manager of public institutions attaches too much importance to internal communication and supports it

PERSONAL CONTRIBUTIONS

Contributions of a summary nature

- ✓ reviewing the state of knowledge in the field of human resources management;
- ✓ multidisciplinary approach to the thesis topic from a sociological, psychological, statistical perspective, etc.;
- ✓ presentation of the fundamental concepts with which it was operated in carrying out the scientific approach (motivation, performance, satisfaction) with direct applicability to public institutions;
- ✓ critical analysis of the conceptual elements used in carrying out the scientific approach;
- ✓ the logic and structuring of the scientific approach, from the perspective of achieving the fundamental objective of the thesis, respectively from simple to complex and from general to private;

Theoretical and experimental contributions

- ✓ Exploratory study on the human resources management system and its environment in public institutions in Romania;
- ✓ Critical analysis of human resource management policy, the basis for a performant management;
- ✓ Description of strategic management of human resources in public institutions;
- ✓ Highlighting the career management in public institutions;
- ✓ Theoretical approach to the status of civil servants in Romania;
- ✓ Analysis of the management of civil service positions and civil servants;
- ✓ Description of public relations in public administration;
- ✓ Approaching leadership in public institutions;

- ✓ Conducting empirical research on the improvement of human resources management in public institutions in Romania;
- ✓ Evaluation of the performances of employees in public institutions in Romania;
- ✓ Measuring performance in public institutions;
- ✓ Designing the MoSaPe model – Motivation, Satisfaction and Performance in Public Institutions.

FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION

- ✓ Elaboration of a guide of good practices regarding customer relations in public institutions;
- ✓ Development of a set of performance indicators in the work carried out by civil servants;
- ✓ Rethinking the concept of motivating human resources in the conditions of reality imposed by the pandemic due to the SARS-CoV-2 virus;
- ✓ Development of the scientific approach presented by applying questionnaires to a larger number of employees in the public system, from several counties;
- ✓ Analysis of the criteria for assessing the effectiveness of a public manager;
- ✓ Analysis of tools that contribute to the career development of civil servants;
- ✓ Identification of indicators that allow monitoring and measuring the work satisfaction of civil servants.

THE LIMITS OF RESEARCH

- ✓ limiting, for methodological reasons, the sample size to a number of only 20 questionnaires applied for each public institution;
- ✓ the impossibility of a direct interaction with the respondents due to the SARS-CoV-2 virus, which led only to the electronic filling in of the questionnaire questions;

- ✓ the refusal of some respondents to participate in the completion of the questionnaire sent by email, for reasons related to the public institution's policy;
- ✓ another limitation of the scientific approach is given by the static nature of the undertaken research, the moment of the analysis being the period in which the research was carried out.