



MINISTERUL EDUCAȚIEI
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 MEDIUL ORGANIZAȚIONAL ACTUAL”*

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Marius PETRESCU

DOCTORAND,
Alexandra-Georgiana MARIN
(căsătorită LUCULESCU)

TÂRGOVIȘTE
2023

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

Conținut

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	3
2. CUVINTE CHEIE	6
3. SINTEZA LUCRĂRII.....	7
4. CURRICULUM VITAE	28
5. LISTA LUCRĂRILOR.....	30
6. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS.....	32
7. KEYWORDS	35
8. SUMMARY	36

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1

BAZELE TEORETICE ȘI METODOLOGICE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

1.1. ASPECTE GENERALE

1.2. POLITICA RESURSELOR UMANE

1.3. RECRUTAREA PERSONALULUI

1.3.1. Identificarea surselor de recrutare a personalului

1.3.2. Factorii interni și externi ai recrutării

1.3.3. Recrutarea internă

1.3.4. Recrutarea externă

1.3.5. Metode de recrutare

1.4. SELECȚIA PERSONALULUI

1.4.1. Metode de selecție

1.4.2. Criterii pentru aprecierea metodelor de selecție

1.4.3. Procesul de selecție a resurselor umane

1.5. TENDINȚE PE PLAN INTERNAȚIONAL CU PRIVIRE LA RECRUTAREA PERSONALULUI

CAPITOLUL 2

ANALIZA PRACTICII MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN SECTORUL ADMINISTRAȚIEI ȘI SERVICIILOR PUBLICE

2.1. PRINCIPALELE ASPECTELE CARE TREBUIE EVALUATE

2.1.1. Realizarea sarcinilor de muncă individuale

2.1.2. Comportamente

2.1.3. Trăsături

2.2. PERSOANELE CARE TREBUIE SĂ REALIZEZE EVALUAREA

2.2.1. Șeful direct

2.2.2. Colegii

2.2.3. Autoevaluarea

2.2.4. Subordonații direcți

2.2.5. Abordarea comprehensivă: Evaluarea 360°

2.3. METODE DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR

2.3.1. Eseurile scrise

2.3.2. Incidentele critice

2.3.3. Scala grafică de evaluare

2.3.4. Comparația între persoane

2.4. PROBLEME POSIBILE LA EVALUAREA PERFORMANȚELOR

2.4.1. Criteriul unic

2.4.2. Efectul de prospețime

2.4.3. Eroarea de indulgență

2.4.4. Eroarea dată de efectul halo

2.4.5. Eroarea de similaritate

2.4.6. Diferențierea minimă

2.4.7. Forțarea informațiilor pentru susținerea criteriilor de nonperformanță

2.5. DEPĂȘIREA PROBLEMELOR LA EVALUAREA PERFORMANȚELOR

2.5.1. Folosirea de criterii multiple

2.5.2. Folosirea mai multor evaluatori

2.5.3. Evaluarea selectivă (a activităților importante)

2.5.4. Instruirea evaluatorilor

2.5.5. Concentrarea pe comportament și nu pe trăsături

2.5.6. Documentarea performanțelor prin ținerea unei evidențe scrise a acestora

2.5.7. Informarea persoanei evaluate cu privire la desfășurarea procesului de evaluare

CAPITOLUL 3

CERCETARE PRIVIND PERCEPȚIA PERSONALULUI ANGAJAT ÎN SECTORUL ADMINISTRAȚIEI ȘI SERVICIILOR PUBLICE ÎN LEGĂTURĂ CU TEMA „MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎNTRE TEORIE ȘI REALITATE”

3.1. PRELUCRAREA RĂSPUNSURILOR ȘI REPREZENTAREA GRAFICĂ

3.2. INTERPRETAREA REZULTATELOR

3.3. PROPUNERI DESPRINSE DIN INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII CARE URMĂRESC ÎMBUNĂTĂȚIREA ACTIVITĂȚILOR SPECIFICE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR REPREZENTÂND ADMINISTRAȚIA ȘI SERVICIILE PUBLICE

CAPITOLUL 4

POLITICI EUROPENE PRIVIND EGALITATEA DE ȘANSE PE PIAȚA MUNCII

CAPITOLUL 5

DIRECȚII DE DEZVOLTARE ȘI PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN DOMENIUL ADMINISTRAȚIEI ȘI SERVICIILOR PUBLICE

5.1. PREMISE ALE UNEI EVALUĂRI RIGUROASE

5.2. REGULI DE UTILIZARE A FIȘEI POSTULUI

CAPITOLUL 6

MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL SCHIMBĂRILOR ORGANIZAȚIONALE. CONCEPTE ȘI METODOLOGII PRIVIND SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ

6.1. FUNDAMENTELE TEORETICE ALE SCHIMBĂRII

6.2. TRATAREA REZISTENȚEI, MODALITĂȚI DE REDUCERE A REZISTENȚEI LA SCHIMBARE ȘI ACCELERAREA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

6.3. ABORDĂRI ALE STRATEGIEI DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

6.4. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

ANEXA 1

CONCLUZII

LISTA TABELELOR ȘI FIGURILOR

BIBLIOGRAFIE

2. CUVINTE CHEIE

Teza de doctorat „*Perfecționarea managementului resurselor umane în mediul organizațional actual*” își propune atingerea obiectivelor și validarea ipotezelor, fiind utilizate următoarele cuvinte-cheie:

Managementul resurselor umane

Administrație publică

Servicii publice

Performanța organizațiilor

Egalitatea de șanse

Managementul schimbării organizaționale

Strategii de schimbare organizațională

3. SINTEZA LUCRĂRII

Managementul resurselor umane se definește în mod convențional ca reprezentând o serie de activități menite a asigura procurarea, dezvoltarea și păstrarea resurselor umane necesare unei organizații pentru a-și îndeplini obiectivele. Acest tip de abordare a managementului resurselor umane pune accentul, în special, pe descrierea principalelor activităților componente, și mai puțin pe descrierea obiectivelor specifice care sunt urmărite prin realizarea acestor activități.

Din acest motiv este necesară o reformulare a domeniului managementului resurselor umane, precum și adoptarea unei viziuni sistemice, larg răspândită în prezent, care să deschidă și în acest domeniu oportunitatea realizării unei abordări globale și coerente.

Un sistem reprezintă o entitate alcătuită din părți diferențiate și interdependente, fiecare dintre acestea aducându-și o contribuție specifică la crearea și menținerea lui. Întrebați despre existența politicilor de management al resurselor umane, majoritatea managerilor vor răspunde afirmativ. Însă mulți vor avea dificultăți în momentul în care vor încerca să precizeze natura și conținutul acestor politici. Este destul de probabil ca aceste politici să fie cunoscute și utilizate de către persoanele care au responsabilități manageriale în cadrul organizațiilor, chiar dacă ele nu sunt totdeauna oficializate.

În organizațiile în care există sindicate, politicile de personal sunt întotdeauna incluse în diverse clauze aferente convenției colective de muncă. De obicei, aceste clauze acoperă cele mai importante aspecte referitoare la managementul resurselor umane, cum ar fi: angajarea, formarea profesională, promovarea în cadrul organizației, tratarea justă și echitabilă a forței de muncă etc.

Existența unor politici nescrise, care sunt doar aferente unor reglementări formale, nu este de ajuns pentru a asigura uniformitatea criteriilor necesare adoptării deciziilor care au drept rezultat o utilizare corespunzătoare a tuturor resurselor umane. În acest sens, fără a încuraja birocrăția și formalizarea excesivă, se recomandă formularea în scris și diseminarea politicii de management al resurselor umane.

Politica de management al resurselor umane reflectă intențiile, atitudinile și obiectivele managementului de top în ceea ce privește procurarea, păstrarea, dezvoltarea și optimizarea resurselor umane. Aceasta reprezintă expresia țărilor și obiectivelor urmărite, precum și a mijloacelor și metodelor utilizate și este, în același timp, un ghid de orientare și acțiune deosebit de util persoanelor care au atribuții manageriale.

În ceea ce privește numărul de specialiști în resurse umane și numărul total de angajați dintr-o organizație, România se situează undeva pe la mijlocul plutonului care cuprinde date despre Europa de vest, centrală și de est. Astfel, în organizațiile prezente în România un specialist în resurse umane muncește pentru 78 de oameni, în timp ce în țările din vestul continentului acest raport este de 1 la 66.

Pe lângă activitatea de ordin tehnic ce se raportează la completarea registrelor electronice ale salariaților, diverse evidențe, concedii, pensionări, acești specialiști trebuie să dezvolte adevărate baze de date despre angajați: școlarizări, perfecționări, abilități pentru diferite posturi, training-uri, work-shop-uri, elemente de comunicare și public relations etc., practic tot ceea ce ține de dezvoltarea unei strategii de resurse umane pliată pe strategiile de dezvoltare ale organizației.

Cât de interesați de acest lucru sunt managerii se vede din rezultatele generale ale organizațiilor lor. Toți managerii trebuie să fie foarte atenți în ceea ce privește comportamentul angajaților lor, pentru a descoperi valorile umane și a identifica nevoile acestora în vederea atingerii unui nivel cât mai înalt de eficiență profesională.

Eficiența este privită ca cel mai important obiectiv managerial. Un manager bun trebuie să afle punctele sensibile ale personalului aflat în subordine și să le folosească pentru a determina o implicare cât mai bună a acestuia în activitățile organizației. Încercând câteva enunțuri putem spune că managementul resurselor umane reprezintă ansamblul activităților desfășurate în vederea asigurării, motivării, păstrării și dezvoltării resurselor umane în cadrul organizației, în scopul realizării obiectivelor acesteia cu maximă eficiență și satisfacții nevoilor tuturor angajaților.

Odată ce organizațiile evoluează și se dezvoltă, acestea se confruntă cu o serie de aspecte esențiale care vizează managementul resurselor umane.

Lucrarea de față își propune să contribuie, într-o anumită măsură, prin analizarea aspectelor actuale cu care se confruntă organizațiile din administrație și servicii publice din România cu privire la politica managementului resurselor umane, la depistarea neajunsurilor și efectuarea de propuneri și măsuri concrete în vederea îmbunătățirii proceselor care alcătuiesc managementul resurselor umane.

Noile tehnologii au un impact extraordinar asupra întregii vieți economice, sociale și culturale a omenirii și guvernează, practic, toată lumea modernă, contribuind decisiv la dezvoltarea fenomenului de globalizare.

Globalizarea trebuie considerată ca un proces natural, ea reprezentând efectul însumat al unei multitudini de intenționalități, pornind de la cele ale entităților microsociale (organizațiilor) și mergând până la intenționalitatea entităților statale sau a grupurilor transnaționale de interese.

Procesul mai larg al globalizării introduce o nouă categorie de incertitudini în ceea ce privește viitorul formelor și formulelor de organizare a comunităților umane. Acestea vor evolua sub presiunea a doi factori de natură contradictorie:

- factori specifici economiei tangibile materiale;
- factori specifici noii economii, care impun formule de conectare conjuncturală în entități de tip rețea, mai eficiente și mai flexibile.

Dar nu vom putea să înțelegem globalizarea dacă nu vom face efortul să ne imaginăm cum va arăta lumea postglobalizării.

Viteza actuală de schimbare a peisajului economic și a mediului de viață a devenit atât de mare încât un individ este obligat practic să învețe permanent. Acest lucru pune în evidență resursa esențială a înnoirii economice, care este cunoașterea umană.

Această presiune permanentă exercitată asupra oamenilor, în general, este una de o factură cu totul nouă prin dimensiunile de scară pe care ea le capătă. Învațarea informală nu mai este condiția de viață specifică mai ales tinerilor și intelectualilor, ci devine mai mult o condiție de supraviețuire socială. Economia devine din ce în ce mai mult una bazată pe cunoaștere, atât în ceea ce privește producătorii, cât și în ceea ce privește consumatorii.

În contextul actualei revoluții tehnico-științifice, economia este un proces în permanentă devenire, cu efecte la scara întregii planete, având mai degrabă atributele unui proces biologic natural, nemaiputând fi redusă doar la un fapt social care evoluează exclusiv prin faze de dezvoltare și regres, și, cu atât mai mult, ea nu mai poate fi descrisă de conceptul clasic și neoclasic de economie care este utilizat încă pe scară largă.

Răspândirea introducerii tehnologiilor informatice și de comunicații la locul de muncă accentuează necesitatea ca oamenii să dețină abilități de management, abstractizare (înțelegere a strategiilor de afaceri, a mecanismelor de producție) și comunicare (lucrul în echipă, relațiile cu partenerii și clienții) și solicită angajaților să dețină cel puțin cunoștințe medii despre tehnica de calcul modernă.

Putem spune că abilitatea de a utiliza informații înlocuiește din ce în ce mai mult forța musculară și mecanică. Chiar și în domeniile tradiționale, cum ar fi agricultura, utilizarea tehnicii de calcul și a sateliților contribuie semnificativ la îmbunătățirea procesului de producție.

Un rol important în viitorul apropiat îl va avea pregătirea polivalentă și multidisciplinară. În curând, noțiunea de „profesie” va fi pusă sub semnul întrebării. Generațiile viitoare vor ignora probabil sintagma de slujbă permanentă bazată pe calificarea și însușirile acumulate de-a lungul timpului și reflectate de un Curriculum Vitae.

În fapt, luând în considerare cât de rapid se schimbă necesitățile industriei, importanța specializarilor la nivel înalt și cunoștințele tehnice vor suferi un declin, prioritățile devenind, din ce în ce mai mult, creativitatea, flexibilitatea și adaptabilitatea.

Implementarea noilor tehnologii va modifica nu numai competențele solicitate, ci și relațiile sociale. Ca rezultat, succesul și eficiența integrării noilor tehnologii la locul de muncă va depinde în mod fundamental de acceptarea de către angajați și conducători a noilor metode de lucru.

Trecerea la societatea informațională a împărțit organizațiile în organizații moderne, interconectate, care utilizează noile tehnologii, și organizații tradiționale.

Trăsătura fundamentală a organizării muncii în viitoarele organizații va fi înlocuirea ierarhiei piramidale tradiționale cu o ierarhie orizontală, în cadrul căreia rolul managerului se va schimba din ce în ce mai des, de la simpla luare a deciziilor la optimizarea creativității, a capacității de inovare și a pregătirii intelectuale a persoanelor din subordine.

Aceasta înseamnă că lucrul în echipă, cooperarea și colaborarea dintre angajați vor reprezenta trăsătura cheie a organizațiilor viitorului. Aceste tendințe vor presupune, probabil, în multe domenii, schimbarea generațiilor la nivelul managementului, întrucât competitivitatea organizației va depinde, în cele din urmă, de capacitatea de a trece de la caracterul ierarhic și individual la locul de muncă la promovarea muncii în comun.

Inițiativa individuală și solidaritatea (colaborarea și încrederea reciprocă la locul de muncă) vor fi factorii determinanți ai succesului în societatea informațională.

Transformarea societății în societate informațională a devenit în ultimul timp o prioritate pentru guvernele din statele avansate ale lumii. De exemplu, un obiectiv declarat al politicii americane a fost acela ca, începând cu anul 2015, toți cetățenii majori să știe să utilizeze cu dexteritate computerele, comunicațiile digitale și televiziunea digitală. Aceste mijloace au devenit la fel de familiare la serviciu, ca și acasă, utilizarea lor comparându-se cu utilizarea telefonului.

Tehnologiile informaționale de ultimă generație au un impact major asupra modului în care ne obținem informațiile, comunicăm cu ceilalți și abordăm propria instruire. Aptitudinile și competențele care însoțesc aceste tehnologii - tehnice, intelectuale și sociale - devin esențiale pentru viața, munca și participarea activă într-o societate a cunoașterii.

Dimensiunea acestor aptitudini se extinde mult peste conceptul de „operare computer” și intră în categoria „noilor aptitudini de bază”, cum ar fi limbile straine, spiritul antreprenorial, utilizarea celor mai noi tehnologii, și, în consecință, trebuie dobândite și consolidate printr-un proces de învățare pe tot parcursul vieții.

În acest sens, trebuie elaborate strategii ferme care să conducă la asigurarea de resurse umane calificate în acest domeniu, strategii care vor contribui la dezvoltarea economiei europene și, implicit, a celei naționale.

Abilitatea de a utiliza tehnologiile informatice și de comunicații este esențială în multe sectoare de activitate, iar prioritatea în momentul de față este definirea și descrierea lor cu claritate, astfel încât învățământul și sistemele de instruire profesională să le poată îngloba în programele lor.

Locurile de muncă și cunoștințele în domeniul calculatoarelor sunt, de asemenea, o prioritate majoră a planului de acțiune e-Europa, a viitoarei hărți UE a unei societăți informaționale pentru toți.

Preocuparea majoră o reprezintă tânăru. Liderii Uniunii Europene și-au propus să doteze toate școlile cu acces la Internet și surse multimedia și să instruiască toți profesorii să le utilizeze. Comisia Europeană sprijină eforturile naționale prin inițiativele e-Learning, care urmăresc introducerea de echipamente IT&C în școli, integrarea noilor tehnologii la toate nivelurile de învățământ, îmbunătățirea serviciilor multimedia, crearea de rețele de cunoștințe.

Pentru a micșora deficitul existent la nivelul experților, se urmărește creșterea numărului de centre și cursuri IT&C. Programele trebuie să corespundă solicitărilor exprimate de organizații și este necesar să se introducă și să se valorifice la maxim potențialul cursurilor de reconversie profesională. Promovarea atractivităților aferente IT&C în cadrul femeilor este, de asemenea, esențială, acestea fiind încă mai slab reprezentate în acest domeniu.

Oricum, schimbarea este complexă: odată ce se recunoaște că deprinderea cunoștințelor privind tehnica de calcul este esențială pentru durabilitatea și adaptabilitatea ocupării cu forță de muncă, aceasta trebuie să devină un obiectiv esențial al instruirii pe întreaga perioadă a vieții. Directivele și liniile directoare ale politicii de ocupare a Uniunii Europene solicită partenerilor sociali să întreprindă toate demersurile pentru a asigura șansa tuturor angajaților de a avea acces la formarea pentru societatea informațională.

Existența unei Diplome europene în domeniul cunoștințelor digitale de bază, recunoscută în întreaga Europă, poate reprezenta o metodă de stimulare pentru calificarea în acest domeniu. În scopul îndeplinirii acestor obiective, majoritatea statelor membre promovează permisul european de utilizare a computerelor (European Computer Driving Licence - ECDL).

Câștigurile și creșterea productivității într-o economie bazată pe cunoștințe depind de schimbarea modului de organizare a muncii către un nivel mai ridicat al cunoștințelor și către o flexibilitate mai ridicată conformă noilor tehnologii.

Creșterea oportunităților privind telemunca (telework), mai ales post-pandemie, reprezintă o soluție promițătoare, și, în acest context, Comisia a consultat partenerii sociali în vederea îndeplinirii condițiilor pentru o rețea de telemuncă la nivel european.

Valorificarea oportunităților oferite de cunoștințele digitale trebuie să ia în considerare prevenirea unor segmentări și disparități din acest punct de vedere.

Evoluțiile majore apărute în domeniul societății informaționale au impus practic conceptul de telemuncă și au determinat promovarea unor principii de drept pentru cei interesați.

În vechiul tip de economie, statul, în ansamblul său, sau diversele sale structuri, prospera cu ajutorul lucrătorilor care posedau calificări și abilități manuale și care își desfășurau activitatea (operațiile de bază) în mod repetitiv și cu efort cel mai adesea fizic. În actuala economie, statele vor prospera dacă angajații lor vor lucra preponderent cu mintea. Aceasta deoarece tocmai ocupațiile care presupun un nivel ridicat de cunoștințe și prelucrarea informației sunt cele care conduc noul tip de economie.

Multe dintre aceste locuri de muncă sunt localizate în birouri și nu în fabrici și uzine ca în cazul vechii economii. Pe de altă parte, în majoritatea ocupațiilor, nu doar în sectorul high-tech, calificarea necesară este într-o creștere accentuată. Indicatorii aferenți „knowledge jobs” vor trebui să cuantifice trei aspecte: procentul de forță de muncă care își desfășoară activitatea în birouri, ponderea forței de muncă care ocupă poziții manageriale, respectiv nivelul de educație al forței de muncă.

Noua economie este o economie a tehnologiei de vârf, a serviciilor, a birourilor. Acest lucru nu înseamnă că industria producătoare de bunuri de consum sau agricultura devin mai puțin importante. De altfel, astăzi se produc mai multe bunuri industriale și hrană decât oricând în trecut. Creșterea accelerată a productivității în industrie și agricultură înseamnă că, de fapt, majoritatea forței de muncă nu-și mai utilizează timpul pentru a produce lucruri, ci mai degrabă pentru a mișca lucrurile, pentru a prelucra și a produce informații sau pentru a oferi diverse servicii populației.

Astăzi, în societățile moderne, instrumentele cel mai des utilizate de către oameni sunt telefonul mobil și computerul personal. Pe măsură ce avantajul competitiv, în continuă creștere, își are sursele tot mai mult în calitatea conducerii, în aceea a designului și în serviciile comerciale și vamale, biroul tinde să devină „fabrica” de bază în noua economie, care înregistrează o creștere a ponderii valorii adăugate în totalul producției.

Apariția noilor industrii a generat, în mod logic, noi joburi, în timp ce tehnologia de vârf și noile metode de organizare a muncii au transformat fundamental unele dintre ocupațiile consacrate. Printre acești lucrători se includ managerii, inginerii și cercetătorii, profesioniștii din domeniul sănătății, juriștii, profesorii, contabilii, profesioniștii din bănci, consultanții și inginerii tehnicieni.

În economia actuală, unde accentul major se pune pe viteza de reacție și pe adaptabilitate, forța de muncă educată reprezintă un element crucial pentru creșterea productivității și pentru promovarea inovației. În acest sens, în țările avansate se constată o creștere spectaculoasă a ponderii locurilor de muncă bazate pe cunoștințe înalte (care necesită cursuri profesionale specializate, cursuri universitare etc.). Mai mult, dobândirea unei educații superioare înseamnă, pentru indivizi, creșterea oportunităților de obținere a unor venituri mari.

Mediul organizațional actual, caracterizat prin turbulență, devine „însăimântător” atât pentru manageri cât și pentru salariați. Această stare rezultă, în bună măsură, din acționarea a trei elemente corelate și anume: clienții, concurența, schimbarea.

Clienții, ca punct de plecare în orice afacere, au devenit ofensivi și dictează procesele din interiorul lor. Concurența este permanentă și adesea se intensifică și devine feroce. Schimbarea este singura constantă într-un proces și aduce o derută permanentă.

Acțiunea „celor trei” impune flexibilitate și un nou tip de strategie organizațională. Reengineering-ul reprezintă regândirea fundamentală și reproiectarea radicală a proceselor organizaționale, cu efecte spectaculoase asupra rezultatelor. Reengineering-ul presupune trecerea de la gândirea și acțiunea pe segmente și activități sau funcțiuni la cea axată pe proces.

Schimbările într-o organizație reprezintă rezultatul interacțiunii factorilor interni și externi ai organizației. Factorii interni sunt factori legați de calitatea servirii clienților, necesitatea introducerii de noi produse, productivitatea în cadrul organizației, necesitatea reorganizării fluxului informațional și al documentelor. Factorii externi sunt factori tehnologici, sociali, politici, economici, legați de legislație, de apartenența la Uniunea Europeană, de concurență, de creșterea cerințelor clienților.

O schimbare importantă este cea determinată de schimbările tehnologice. Implementarea unor noi sisteme informatice și de comunicații presupune implicarea activă a managerilor în procesul de pregătire, fapt care conduce la impulsivitatea angajaților, făcându-i pe aceștia să înțeleagă importanța schimbărilor.

Angajații trebuie să fie conștienți de oportunitățile create, legate în special de o mai bună abilitate obținută în lucrul pe calculator, de o mai bună servire a clienților, de crearea unei imagini mai bune a organizației, în primul rând prin oferirea de documente corespunzătoare, atât din punct de vedere al formei, cât și al conținutului.

Succesul implementării unei noi tehnologii IT&C depinde de fiecare salariat, de capacitatea fiecăruia de a asimila cunoștințele necesare utilizării programelor și de a percepe schimbarea ca pe o necesitate majoră pentru realizarea obiectivelor strategice ale organizației.

Pentru a realiza cu succes schimbarea, managerii trebuie să fie primii promotori ai acesteia. Schimbarea trebuie înțeleasă ca o necesitate permanentă pentru organizație și ca o oportunitate pentru membrii organizației. Dar, în același timp, schimbarea creează neliniște în rândul membrilor organizației, iar pentru a elimina sentimentele de confuzie și de teamă din rândul salariaților, managerii trebuie să-i convingă pe aceștia de beneficiile schimbării și de faptul că un om bine pregătit profesional nu are motive de teamă.

Așadar, implementarea de noi tehnologii IT&C generează o serie de oportunități dar și de limite.

Oportunitățile pe care le aduce celor implicați în proces vizează:

- managementul modern al resurselor umane, materiale și financiare implicate în realizarea obiectivelor țintă care sunt din ce în ce mai înalte;
- realizarea cu rapiditate a operațiunilor specifice organizației;
- posibilitatea obținerii oricăror informații la nivel centralizat într-un timp foarte scurt în vederea luării deciziilor la momentul oportun;
- creșterea autonomiei și a colaborării cu noi oameni, aspecte care vor conduce la obținerea de informații noi, bază pentru viitoarele înnoiri;
- dezvoltarea de noi aptitudini;
- creșterea încrederii personalului în forțele proprii;
- reducerea birocrăției, a numărului mare de surse de informare pentru realizarea unei raportări complexe, prin crearea unor baze de date accesibile în funcție de necesitățile specifice ale fiecărei organizații;
- creșterea productivității muncii, ceea ce conduce implicit la creșterea eficienței serviciilor.

Dintre posibilele limitări generate de implementarea de noi tehnologii IT&C putem preciza următoarele:

- eventuale restructurări organizatorice;
- modificări de tip psihologic în rândul utilizatorilor (de ex. tracul creat până la însușirea noii tehnici de calcul);
- creșterea cheltuielilor cu dotarea tehnică, consumabile și pregătirea personalului;
- erori ale utilizatorilor finali.

Practic, în condițiile în care concurența este tot mai acerbă, exigența clienților este în creștere, iar produsele și serviciile oferite de același tip de organizație sunt relativ aceleași, diferența este făcută de cele mai multe ori de factorul calitativ. Având în vedere faptul că și cerințele de

performanță în interesul organizațiilor sunt în creștere, schimbările reprezintă modalitatea principală pentru a face față acestor necesități.

Prin punerea unui accent deosebit pe digitalizarea serviciilor și pe perfecționarea tuturor salariaților în utilizarea calculatoarelor, sunt nivelate practic căile spre schimbare. Pentru organizații, procesul de înnoire și respectiv de adaptare la aceste schimbări este o condiție esențială pentru supraviețuirea pe piață.

Dat fiind faptul că orice organizație își desfășoară activitatea într-un mediu supus permanent modificărilor, schimbărilor și evoluției mediului înconjurător, aceasta este obligată să meargă în paralel cu progresul, să se supună modificării și schimbării, în scopul menținerii sale pe poziția deținută sau chiar promovării.

Astfel, managerii trebuie să fie deschiși la schimbare, să-și îmbunătățească continuu activitatea și cunoștințele, să-și convingă subordonații despre avantajele schimbării astfel încât aceasta să fie percepută de angajați ca o oportunitate și nu ca o amenințare.

Schimbările trebuie percepute de către manager prin prisma posibilităților pe care le aduc organizației în vederea îndeplinirii scopurilor propuse.

Orice organizație care dorește să desfășoare o activitate profitabilă trebuie să facă dovada faptului că se adaptează continuu la modificările care intervin în permanență în mediul înconjurător.

În caz contrar, efectele imediate pot viza scăderea cotei de piață deținută, creșterea/intensificarea activității concurenței pe seama eventualei poziții defensive de adaptare la mediu instabil, scaderea profitului, chiar faliment.

Profesioniștii de succes sunt cei care acceptă schimbarea și o privesc ca pe o nouă provocare, care sunt promotorii schimbării, determinându-i și pe cei din jurul lor să folosească schimbările în avantajul lor. Succesul aparține celor care acceptă schimbarea sau celor care au șansa de a se autoperfecționa, de a-și forma aptitudini noi, a cunoaște oameni, locuri, tehnologii, științe noi, de a-și majora gradul de autonomie, toate acestea ducând la bunăstarea spirituală, dar și materială a propriei persoane.

Ignoranța este cel mai mare păcat pe care îl pot face managerii, sub orice formă s-ar manifesta aceasta. Ignoranța duce chiar la limitarea oportunităților și a posibilităților de adaptabilitate, atât de necesare într-un mediu tot mai dificil de controlat.

Sistemele internaționale nu pot funcționa fără informații, structurile componente ale acestora (organizații guvernamentale și non-guvernamentate, companii transnaționale, diverse alianțe etc.) interacționează, se interconectează și supraviețuiesc mulțumită informațiilor. Scopul căutării și deținerii de informații este, însă, diferit, așa cum sunt și mijloacele de obținere a acestora.

Informația reprezintă putere iar puterea, după cum bine se știe, este căutată de toate componentele scenei internaționale. Suportul informațional a devenit un aspect principal al vieții cotidiene. Informația, cu toate atributele sale – autenticitate, disponibilitate, actualitate, oportunitate, relevanță, integritate, precizie, rezistență la factori distructivi, non-repudiere, mobilitate, siguranță, stabilitate – domină întreaga viață a planetei.

Capitalul uman este considerat un element crucial pentru adoptarea tehnologiilor de vârf și un factor necesar utilizării acestora eficient, fiind în același timp o condiție prealabilă pentru capacitatea de inserție profesională și un instrument de luptă împotriva excluziunii sociale și discriminării dintre femei și bărbați.

Conceptul de capital uman include:

- capacitatea interpretării fluxurilor și datelor senzoriale, a informațiilor structurate necesare realizării acțiunilor individuale și schimburilor interpersonale dintre agenții economici;
- capacitatea de a oferi o varietate de servicii de muncă fizică în procesele de muncă obișnuită;
- baza cognitivă pentru activitățile antreprenoriale de piață;
- resursa cheie utilizată pentru conducerea producției destinată pieței și a celei care nu este destinată pieței, ca și pentru activitățile de consum;
- mijlocul creativ pentru generarea noilor cunoștințe care stau la baza inovațiilor tehnologice și organizationale.

Astfel, capitalul uman reprezintă un factor determinant al productivității, atât la nivel individual, cât și la nivel agregat, rolul său fiind din ce în ce mai important odată cu trecerea la economia bazată pe cunoaștere.

Importanța capitalului uman, ca factor determinant al competitivității, a crescut pe măsură ce procesul de producție s-a caracterizat printr-o utilizare mai intensivă a cunoștințelor. În prezent, cele mai multe dintre profesii fac apel la cunoștințe, foarte multe dintre acestea bazându-se pe tratarea informației sau aplicarea cunoștințelor și competențelor specializate în producția de bunuri și servicii din ce în ce mai sofisticate.

Și în plan regional, nivelul calificării și structura populației influențează competitivitatea în diverse modalități:

- Își pun amprenta asupra tipului de industrie care se va stabili în regiune și tipului de produs care va fi realizat: nivelul de calificare a forței de muncă influențează calitatea produselor obținute și eficiența proceselor derulate.

- Favorizează dezvoltarea spiritului antreprenorial: vârsta populației unei regiuni și cultura riscului pe care aceasta o posedă sunt numai câțiva dintre factorii care determină numărul de IMM-uri create, conferind economiei regionale dinamism și competitivitate.
- Determină eficiența forței de muncă: factori precum vârsta populației și cultura socială pot avea un impact real asupra competitivității regionale, prin promovarea flexibilității, creșterea rolului femeii pe piața muncii, cultura muncii etc.
- Influențează vitalitatea unei regiuni: regiunile caracterizate de îmbătrânire demografică și evoluții demografice negative sunt, de regulă, regiuni cu niveluri reduse ale veniturilor și rate ridicate ale șomajului.
- Potențează capacitatea de inovare a unei regiuni: calitatea resurselor umane determină apariția progresului tehnologic, diseminarea tehnologiei, dar și capacitatea de adoptare a inovațiilor.

Problema competitivității este actuală și importantă, fapt dovedit de interesul specialiștilor din mediul academic și instituțional pentru înțelegerea și explicarea conceptului, formularea definițiilor, identificarea factorilor determinanți, cuantificarea impactului acestora și, nu în ultimul rând, realizarea de comparații internaționale și ierarhii în funcție de indicatorii relevanți.

Elemente precum satisfacția la locul de muncă, echilibrul dintre cererea și oferta de forță de muncă superior calificată, capacitatea de a atrage migranți cu calificări superioare, au un mai mare impact asupra performanțelor economice decât indicatorii clasici, utilizați pentru desemnarea capitalului uman: numărul absolvenților sau ponderea acestora în populația totală, nivelul de educație al populației etc.

Înzestrarea cu resurse umane calificate nu conduce neapărat la creștere economică sau la reducerea disparităților regionale, dacă acestea nu sunt angrenate în activități economice generatoare de valoare adăugată.

O provocare importantă pentru competitivitatea organizațiilor o reprezintă și evoluțiile demografice, respectiv îmbătrânirea demografică a populației. Din acest motiv, organizațiile aleg adesea să intre în competiție pentru resursele umane, în timp ce o soluție mai bună ar fi cooperarea pentru valorificarea lor mai eficientă.

O altă dimensiune a resurselor umane, considerată a avea un impact semnificativ asupra competitivității organizaționale, o reprezintă spiritul antreprenorial. Productivitatea este puternic influențată de factori precum: mărimea inițială a afacerii, parteneriatul, activitățile de cercetare și dezvoltare, pregătirea universitară, activitățile antreprenoriale multiple.

Astfel, părinții liber profesioniști, cu rol de model, influențează procesul de demarare a unei afaceri, pregătirea universitară, indicator al capitalului uman, mărește perspectivele de succes al

acesteia, iar parteneriatul dintre întreprinzători sporește șansele de dezvoltare a afacerii, chiar dacă, în acest caz, perspectivele de supraviețuire sunt mai mici.

Competitivitatea trebuie analizată atât în termeni de rezultate (venituri, ocupare), cât mai ales în legătură cu factorii determinanți: de la factorii de producție clasici (capital, forță de muncă, progres tehnologic), până la factorii „soft” (capital uman, cercetare-dezvoltare, diseminarea cunoașterii etc).

În acest sens, un factor cheie al creșterii economice de durată îl reprezintă resursele umane, prin dimensiunea sa calitativă: cunoștințe, competențe, abilități. În prezent, se vorbește din ce în ce mai mult despre un nou tip de lucrător (knowledge-worker), exponent al economiei cunoașterii, care, la nivel microeconomic, este implicat în activități de cercetare-dezvoltare, inovare, consultanță și învățare continuă, aplicarea tehnologiilor existente, iar în plan macroeconomic contribuie la creșterea capacității economiei de a produce bunuri și servicii cu valoare adăugată ridicată, obținute în ramuri bazate pe utilizarea intensivă a cunoștințelor.

Bibliografie selectivă

1. Adams, I., 2017, HR Disrupted: It's Time for Something Different, Practical Inspiration Publishing
2. Agor W.H., 1990, Intuition în organizations: Leading and managing productively, Newbury Park, CA: Sage Publications
3. Alban, D., Eynaud, P., Malaurent, J., Richet, J.L., Vitari, C., 2019, Information Systems Management, Wiley-ISTE.
4. Alfred, A., 1996, Cunoașterea omului, Editura Trei, București
5. Amabile T.M., Barsade, S.G. Mueller J.S., Staw B.M., 2005, Affect and Creativity at Work, Administrative Science Quarterly
6. Andrei T., Profiroiu M., Profiroiu A. 2010, Nevoia de formare profesională a personalului, Editura Economică, București
7. Androniceanu, A., 1999, Management public, Editura Economică, București
8. Armstrong, S., Mitchell, B., 2019, The Essential HR Handbook, 10th Anniversary Edition, A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional, Editura Red Wheel Weiser
9. Becker G., 1994, Comportamentul uman – o abordare economică, Editura All, București

10. Behling O., Eckel N.L., 2017, Making sense out of intuition, Academy of Management Executive
11. Bică, G., 2005, Drept Administrativ și Știința Administrației, Editura Sitech, Craiova
12. Blanoschi A., Butnaru V., 2009, Piața forței de muncă și politici sociale (monografie), Chișinău
13. Bock, L., 2015, Work Rules! Informații din interiorul Google care vor schimba modul în care trăiți și lucrați, Editura Publică, București
14. Bodiguel I, 1997, Les fonctions publiques dans l'Europe des Douze, Paris
15. Bordean I., Țureac C., 2009, Managementul în administrația publică, Editura Didactică și Pedagogică, București
16. Bowen H., 1968, Investment în Human Capital and Economic Growth. Perspectives of Economic Growth, New-York
17. Bowen H, 1978, Investment în Learning, San Francisco
18. Braibant L., 1996, Existe-t-il un systeme europeene de fonction publique, Paris
19. Brișcariu, R., 2021, Rolul resurselor umane în organizații, Editura Tritonic, București
20. Browne, S., 2017, HR on Purpose: Developing Deliberate People Passion, Editura Society For Human Resource Management
21. Bryson J., 2004, Planificarea strategică pentru organizațiile publice și nonprofit (traducere), Editura Arc, Chișinău
22. Burduș, E., Căprărescu, Ghe., 1999, Fundamentele managementului organizațional, Editura Economică, București
23. Burduș, E., Căprărescu, Ghe., Andronicescu, A., Miles, M., 2003, Managementul schimbării organizaționale, Editura Economică, București
24. Burloiu P., 1997, Managementul resurselor umane. Tratare globală interdisciplinară, Editura Lumina Lex, București
25. Butnaru V., 2013, Management și planificare strategică, AAP, Chișinău
26. Butnaru V., 2013, Managementul și elaborarea programelor/proiectelor, AAP, Chișinău
27. Buzea, C., Moașa, H., 2021, Managementul resursei umane. Teorii în practica profesională. Editura Institutul European. București
28. Cantor D.E., Macdonald, J.R., 2009, Decision making în the supply chain: examining problem solving approaches and information availability, Journal of Operations Management, vol. 27

29. Caputo, F., Papa, A., Cillo, V., Giudice, M., 2019, Technology readiness for education 4.0: Barriers and opportunities în the digital world. În Ordóñez de Pablos, P., Lytras, M.D., Zhang, X. Tai Chui, K. (Eds), Opening up education for inclusivity across digital economies and societies, Pennsylvania (USA), IGI Global
30. Carlisle H., 1982, Management. Concepts, Methods and Applications, Science Research Associates, Chicago
31. Caude J., 1998, Gestion des ressources humaines, Editura Berger-Levrault, Paris
32. Căprărescu, G., Stancu, D.G., Aron, G., Laurențiu, D.S., 2013, Abordări ale managementului resurselor umane în practica organizației, Editura Universitară, București
33. Cenzo D., Robbins A., Stephen P., 1995, Human Resource Management: Concepts and Practice, John Wiles & Sons Inc, New-York
34. Chamorro-Premuzic, T., 2017, The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential
35. Chelcea, S., Iluț, P. (coordonatori), 2003, Enciclopedie de psihosociologie, Editura Economică, București
36. Chircă S., 1997, Mecanismul de funcționare a economiei, vol. I. Editura ASEM, Chișinău
37. Chișu, V.A., 2002, Manualul specialistului în resurse umane, Casa de Editură Irecson, București
38. Chivu, I., 2003, Dimensiunea resurselor umane, Editura Luceafărul, București
39. Claisse A., Meininger M., 1998, Fonction publiques en Europe, Paris
40. Claisse A., 2003, Fonctions publiques en Europe, Paris
41. Clarke, L., 2002, Managementul schimbării. Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării într-o firmă sau organizație, Editura Teora, București
42. Cojocaru S., 1997, Managementul resurselor umane. AAP, Chișinău
43. Cole G., 2001, Managementul personalului, Editura Codecs, București
44. Constantinescu, D. A., 1998, Management, vol. I și II, Editura Național, București
45. Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma S., 2003, Management de la teorie la practică, Editura Universității București
46. Cornescu, V., Mihăilescu, I., 2003, Management organizațional, Editura All Beck, București
47. Cotelnic A., 1998, Managementul întreprinderii.
48. Cotelnic A., Nicolescu M., Cojocaru V., 2010, Management, Editura ASEM, Chișinău

49. Dank, N., Hellström, R., 2020, Agile HR: Deliver Value în a Changing World of Work, 1st Edition, Editura Kogan Page
50. Davila, L., Kursmark, L., 2005, Cum să alegi întotdeauna persoana potrivită pentru fiecare job, Editura Bic All, București
51. De Silva, T., 2020, Integrating Business Management Processes, Productivity Press.
52. Deaconu, Ș., 2012, Instituții publice, Editura C.H. Beck, București
53. Debbasch C., 1996, La fonction publique en Europe, Paris
54. Denison E. F., 1985, Trends în American Economic Growth, The Brookings Institution, Washington
55. Dessler, G., 1991, Personnel/Human Resources Management, Prentice Hall, New Jersey
56. Dicționarul explicativ al limbii române, Academia Română, Editura Univers Enciclopedic, București
57. Dijmărescu I., 1998, Managementul inteligenței economice, Editura Lumina Tipo, București
58. Diop, M.S., 2012, Managementul resurselor umane. Noi abordări, Editura C.H. Beck, București
59. Disescu, C.G., 2006, Cursul de drept public român, București
60. Dogaru, M.M., Zaharia, V., 2016, Managementul resurselor umane și munca în echipă, Editura Universitară, București
61. Druker, P., 1993, Inovația și sistemul antreprenorial, Editura Enciclopedică, București
62. Edmondson, A.C., 2018, The Fearless Organization: Creating Psychological Safety în the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, Editura Wiley.
63. Filip, P., 2007, Aspecte ale managementului resurselor umane în administrația publică, Editura Universității de Vest, Timișoara
64. Flynn N., 1997, Public Sector Management, Editura Prentice Hall
65. Fournies, F., 2001, Psihologia angajaților, Editura Teora, București
66. Fullan, M., 1991, The Meaning of Educational Change, Cassell, London.
67. Gary J., 1998, Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii, Editura Economică, București
68. Gazier, B., 2003, Strategiile resurselor umane. Editura Institutului European, București

69. Ghețe G., Dobrescu R., Parlăgi A., 1999, Managementul administrației publice locale. Consilierii locali, Editura Economică, București
70. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., 1997, Organizations, Irwin; McGraw Hill, Boston
71. Gittell, J.H., 2016, Transforming relationships for higher performance, Stanford University Press, Stanford
72. Golden, W., 2021, Human Resource Management: The Ultimate Guide to HR for Managers, Organizations, Small Business Owners, or Anyone Else Wanting to Make the Most of Human Capital, Editura Bravex Publications
73. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., 2005, Inteligența emoțională în leadership, Editura Cartea Veche, București
74. Golu M., 1993, Dinamica personalității, Editura Geneze, București
75. Gorobievski S., 2004, Managementul personalului. Tehnici de recrutare și selectare, Editura U.T.M., Chișinău
76. Guenole, N., Ferrar, J., Feinzig, S., 2017, Power of People, Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance (FT Press Analytics), 1st Edition, Editura Pearson FT Press
77. Guo, A. F., 2010, Study on the Relationship Between Enterprise's STI/DUI Learning and Technological Innovation Performance, Zhejiang University, Zhejiang
78. Herden, T.T., 2020, Explaining the competitive advantage generated from Analytics with the knowledge-based view: the example of Logistics and Supply Chain Management, Business Research, Vol. 13
79. Hillmann, J., Guenther, E., 2021, Organizațional Resilience: A Valuable Construct for Management Research, International Journal of Management Reviews, Vol. 23
80. Hodor, P., Munteanu, R., 2002, Managementul resurselor umane, Editura Focus, Petroșani
81. Hold D, 1987, Management: Principles and Practices, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
82. Horobeț, A., 2005, Managementul riscului în investiții internaționale, Editura All Beck, București
83. Hutira N., 1993, Clasificarea forței de muncă industriale: concept, nivel, tendință. Editura Dacia, Cluj-Napoca
84. Ionescu, Ghe., Cazan, E., Negruța, A., 2001, Management organizațional, Editura Tribuna Economică, București.

85. Iorgovan A., 1993, Drept administrativ. Tratat elementar, vol. I., Editura Hercules, București
86. Iorgovan A., Ghilescu V., 1998, Drept administrativ și știința administrației. Editura Hercules, București
87. Iosiv, Ghe., 2002, Managementul resurselor umane: psihologia personalului, Editura Victor, București
88. Jalencu M., 2003, Managementul resurselor umane, Editura U.C.C.M., Chișinău
89. Johannsend H., Page G., 1995, International Dictionary of Management. Editura Kogan Page, London
90. Keswin, E., 2018, Bring Your Human to Work: 10 Surefire Ways to Design a Workplace That Is Good for People, Great for Business, and Just Might Change the World, Editura McGraw Hill
91. Keynes J. M., 1970, Teoria generală a folosirii mâinii de lucru, a dobânzii și a banilor. Editura Științifică, București
92. Laufer R., Burlaud A., 1980, Management public. Gestion et legitimité, Editura Dalloz, Paris
93. Lazar I., 1997, Management general, Editura Economică, București
94. Lefter V., Manolescu A., 1995, Managementul resurselor umane, Editura Didactică și Pedagogică, București
95. Lefter V., Manolescu, A., Diaconu, A., 2012, Managementul resurselor umane. Editura Pro Universitaria, București
96. Lutrin C., Allen K., 1995, American Public Administration. Concepts and Cases, New Jersey
97. Manole, C., 2006, Managementul Resurselor Umane în Administrația Publică, Editura ASE, București
98. Manole, C., 2022, Managementul resurselor umane în administrația publică (ediția a IV-a revăzută și adăugită), Editura ASE, București
99. Manolescu A., 2001, Managementul resurselor umane, Editura Rai, București
100. Manolescu, A., 2001, Managementul resurselor umane, Ediția a 3-a, Editura Economică, București
101. Manolescu, A., 2005, Managementul Resurselor Umane, Editura Economică, București.
102. Marchis, M., Petean, F., 2000, Managementul strategic al resurselor umane, Editura Economică, Cluj

103. Marin, I., 2009, Managementul resurselor umane în administrația publică, Editura Universitaria, Craiova
104. Matei A. ș. a., 2001, Integrarea managementului resurselor umane în reforma funcției publice, Editura Economică, București
105. Mathis R., Jackson J., 1991, Personel: Human Resource Management. Sixth ed., West Publishing Company, New-York
106. Mathis R., Nica R., Rusu C. ș. a., 1997, Managementul resurselor umane (traducere), Editura Economică, București
107. Meny Y., 1997, Politiques publiques en Europe, Paris
108. Metcalfe L., 1997, Improving Public Management, Second Edition, London
109. Mill J., 1994, Despre libertate (traducere), Editura Humanitas, București
110. Mill J., 1970, Principles of Political Economy, Lexington Books, London
111. Moldovan-Scholz, M., 2000, Managementul Resurselor Umane, Editura Economică, București
112. Moore M., 1995, Creating public value. Strategic Management în Government, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
113. Moore P., 2003, Public Personnel Management - a Contingency Approach. Lexington Books, London
114. Mucea, B.N., 2023, Ocupații, angajament organizațional și resurse umane. O altă perspectivă de abordare, Editura Tritonic, București
115. Murgu, S., Stoicu M.N., 2008, Drept constituțional și instituții publice, Ediția a 3-a revizuită și adăugită, Editura Cordial Lex, Cluj-Napoca
116. Nedelcu, I., 2002, Drept administrativ, Editura Themis, Craiova
117. Nedelcu, I., 2009, Drept Administrativ și elemente de știința administrației, Editura Universul Juridic, București
118. Negulescu, P., 1934, Tratat de drept administrativ, Ediția a 2-a, București
119. Nica P., Prodan A., Iftimescu A., 1996, Management, Editura Sanvialy, Iași
120. Nica, E., 2012, Managementul Resurselor Umane în Administrația Publică, Editura Economică, București
121. Nicolescu, O., și colectivul, 2004, Managerii și managementul resurselor umane, Editura Economică, București
122. Nicolescu, O., 2004, Managementul resurselor umane, Editura ASE, București
123. Nicolescu O., Verboncu I., 1997, Management, Editura Economică, București
124. Nicolescu, O., Verboncu, I., 1995, Management, Editura Economică, București

125. Nicolescu O., Verboncu I., 1994, Management și eficiență, Editura Nora, București
126. Nomden R., Polet-Koen, 2003, Employment în the Public Administrations of the EU member States, E.I.P.A.
127. Orlov, M., 2002, Dreptul administrativ. Editura Museum, Chișinău
128. Pânișoara, I.O., Pânișoara, G., 2016, Managementul resurselor umane, Ediția a III-a, Editura Polirom, București
129. Petrescu, I., Domocoș, E. 1993, Management general, Editura Economică, București
130. Petrescu, I., 1991, Management, Editura Holding Reporter, București
131. Pinchot, G., Pinchot, E., 1997, The intelligent organization: Engaging the talent and initiative of Everyone în the Workplace, New-York
132. Pitariu, M., 1994, Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale, Editura Economică, București
133. Pollitt, Ch., Bouckart, G., 2004, Reforma managementului public (traducere), Editura Epigraf, Chișinău
134. Popescu, G. F., Omer I., 2011, Dimensiuni compensatorii ale stresului la nivel organizațional, în Cercetări filosofico-psihologice, Academia Română, Institutul de Filosofie și Psihologie „Constantin Rădulescu-Motru”, București
135. Popescu, C., 2001, Motivația pentru muncă, Editura Economică, București
136. Raboca, H., 2010, Formarea profesională a funcționarilor publici din cadrul instituțiilor publice locale din regiunea de nord-vest, Revista Transilvană de Științe Administrative nr. 2 (26)
137. Radu, E. (coordonator), 2003, Managementul resurselor umane, Editura ASE, București
138. Rainey, H., 1997, Understanding and Managing Public Organizations, Jossey Bass Publishers, San Francisco
139. Reed, S.M., 2017, A Guide to the Human Resource Body of Knowledge (HRBoK), 1st Edition, Editura Wiley
140. Ritchie, B., Brindley, C., 2007, An emergent framework for supply chain risk management and performance measurement, în The Journal of the Operational Research Society, suppl. Risk Based Methods for Supply Chain Planning and Management
141. Robbins, S., 2006, Adevărul și numai adevărul despre managementul personalului, Editura Meteor Press, București
142. Robbins, S., Langton, N., 2005, Organizațional Behaviours, Editura Prentice Hall

143. Roman, M., 2003, Resursele umane în România - Evaluare și eficiență, Editura ASE, București
144. Romanoschi, C., 2001, Basics Management, Defense Resources Management, Note de curs, Departamentul Regional pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov
145. Rosenbloom, D., 1989, Public Administration. Understanding Management, New-York
146. Rotaru, A., Prodan, A., 1998, Managementul resurselor umane, Editura Sedcom Libris, Iași
147. Sântion, F., Papari, A., (coordonatori), 1999, Psihologie organizațională, Editura Fundației Andrei Șaguna, Constanța
148. Secară, C., 2009, Managementul carierei în administrația publică din România, Editura Sitech, Craiova
149. Shafritz, J., 1988, Dictionary of American Government and Politics, The Dorsey Press, Chicago
150. Sparrow, P., 2009, Handbook of International Human Resource Management. Integrating People Process and Context, Editura John Wiley & Sons
151. Stănciou, I., Militaru, Ghe., 1998, Management - elemente fundamentale, Editura Teora, București
152. Stillman, R., 1988, Public Administration: concepts and cases, Boston
153. Taylor, S., Woodhams, C., 2016, Studying Human Resource Management, 2nd Edition, Editura CIPD, Kogan Page
154. Thurow, L., 1970, Investiment în Human Capital, Belmont
155. Timms, P., 2012, Transformational HR: Pasionat de oameni sau pasionat de business. Editura Prior
156. Tofan, T., 2011, Implementarea sistemului de calitate în gestionarea resurselor umane din sistemul administrativ, Conferința științifică internațională „Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine”, ediția a V-a, Iași
157. Tofan, T., Bîrcă, I., 2011, Principiile cercetării economiei bazate pe cunoștințe în Uniunea Europeană, Revista „Economie și sociologie, nr. 4
158. Tofan, T., Cojocaru, S., Butnaru, V., 2013, Valorificarea resurselor umane prin prisma stimulării creativității, Revista metodico-științifică trimestrială Administrarea Publică, nr. 4
159. Tofan, T., Cojocaru, S., Butnaru, V., 2013, Leadership-ul modern și impactul acestuia asupra buneii guvernări. Management Intercultural, Culegere de materiale ale Conferinței „Colaborare vs. Competiție – Dimensiuni Multidisciplinare”, Pitești, 25-26 octombrie 2013, cu

participare internațională, vol. XV, nr. 3 (29), Editura Fundației Române pentru Inteligența Afacerii, Iași

160. Tofler, A., 1998, Șocul viitorului, Editura Antet, București
161. Tracy, B., 2021, Angajează și păstrează. 21 de tehnici eficiente ca să lucrezi cu cei mai buni, Editura Curtea Veche, București
162. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M., 2012, HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources, Editura McGraw Hill Education, New York
163. Ursachi, I., 2004, Management, Editura Economică, București
164. Verboncu, I., 2001, Manageri și management, Editura Economică, București
165. Vida, I., 1999, Puterea executivă și administrația publică. Editura Hercules, București
166. Vlăsceanu, M., 1993, Psihologia organizațională și a conducerii, Editura Paideia, București
167. Voicu, C., Prună, S., 2004, Managementul Poliției: Curs universitar, Editura MediaUno, București
168. Walras, L., 1954, Element of Pure Economics, Homewood
169. Wilson, W., 1987, The study of administration, Londra
170. Zaharia, V., 2018, Managementul resurselor umane și munca în echipă, Editura Universitară, București
171. Zhou, J., 2003, When Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality, Journal of Applied Psychology
172. Zlate, M., 2007, Tratat de psihologie organizațional-managerială, Editura Polirom, București
173. Zlate, M., 2003, Leadership și conducere, Editura Teora, București
174. Zorlentan, T., Burduș, E., Căprărescu, Ghe., 1998, Managementul organizației, Editura Economică, București

4. CURRICULUM VITAE



Informații personale

Nume / Prenume	Alexandra Georgiana Luculescu
Adresa(e)	Str. Intrarea Gliei nr. 18, Sector 1, București
Telefon(-oane)	0763142234
Fax(uri)	-
E-mail(uri)	alexandra.marin88@yahoo.com
Nationalitate(-tati)	română
Data nașterii	02.10.1988
Sex	femeiesc

Experiența profesională

Perioada	2022 - Present
Functia sau postul ocupat	Administrator
Principalele activitati si responsabilitati	Administrare și gestionare activități comerciale
Numele si adresa angajatorului	Societatea Cooperativă Meștesugărească
Tipul activitatii sau sectorul de activitate	Comercială
Perioada	2021 - 2021
Functia sau postul ocupat	Specialist marketing
Principalele activitati si responsabilitati	Promovare produse comerciale
Numele si adresa angajatorului	PROD COM ANGHEL
Tipul activității	Comercială

Educație și formare

Perioada	2020 - 2023
Calificarea/diploma obtinuta	Doctorat
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Domeniul Management, Lucrare doctorat „Perfecționarea managementului resurselor umane în mediul organizațional actual”
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Valahia din Târgoviște
Perioada	2019 - 2022
Calificarea/diploma obtinuta	Licență
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Drept
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Ecologică, Facultatea de Drept
Perioada	2012 - 2014
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de master
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Comunicare, relații publice
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	SNSPA, Facultatea de Comunicare și relații publice
Perioada	2007 - 2010
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Geografie
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Spiru Haret
Perioada	2003 - 2007
Calificarea / diploma obținută	Diploma de Bacalaureat
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Științe umane
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Liceul teoretic Paul Georgescu

Limba(i) străină(e)

Autoevaluare

Nivel european

Limba engleza

Înțelegere		Vorbire		Scriere	
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă	
B2	B2	B2	B2	B2	B2

Competențe și abilități sociale Sociabilă, comunicativă, integrare rapidă în colectiv nou, eficiență, gândire pozitivă, originală, competentă

Competențe și aptitudini organizatorice

Bun organizator, spirit de echipă, inițiativă

Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului

Microsoft Office (Word, PowerPoint, Excel)
Internet

5. LISTA LUCRĂRILOR

1. Vasilescu (Roșu-Lis) A.D., **Luculescu, A.G.**, Monac, C.M., Cernea, M.S., Ivan, G.A., Oncioiu, I., *The Importance of Leadership for Corporate Sustainability*, 32nd Global Conference on Business and Finance (GCBF), Hawaii, USA, January 3-5, 2022

<https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2022/01/ISSN-1941-8589-V17-N1-2022.pdf>

ISSN: 1941-9589

2. Burcescu, M.C., Petrescu, A.G., Petrescu, M., Gabor, S., **Luculescu, A.G.**, Oncioiu, I., *Changing the Role of Managers in Digital Companies*, 31st Global Conference on Business and Finance (GCBF), Costa Rica, San Jose, May 25-28, 2021

<https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf>

ISSN: 1941-9589

3. **Luculescu, A.G.**, *Perspectives for the Development of Human Resources Management in Romania*, 31st Global Conference on Business and Finance (GCBF), Costa Rica, San Jose, May 25-28, 2021

<https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf>

ISSN: 1941-9589

4. **Luculescu, A.G.**, *The Factors that Impact the Effectiveness of Human Resources Management*, 31st Global Conference on Business and Finance (GCBF), Costa Rica, San Jose, May 25-28, 2021

<https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf>

ISSN: 1941-9589

5. **Luculescu, A.G.**, *Conflict Management - Methods of Solving Divergence*, 31st Global Conference on Business and Finance (GCBF), Costa Rica, San Jose, May 25-28, 2021

<https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2021/06/ISSN-1941-8589-V16-N2-2021-2.pdf>

ISSN: 1941-9589



MINISTRY OF EDUCATION
“VALAHIA” UNIVERSITY FROM TÂRGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*
FIELD *MANAGEMENT*

SUMMARY OF DOCTORAL THESIS

***„IMPROVING THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN
THE CURRENT ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT”***

**SCIENTIFIC SUPERVISOR,
Prof. Marius PETRESCU, PhD**

**PhD CANDIDATE,
Alexandra Georgiana MARIN
(married LUCULESCU)**

**TÂRGOVIȘTE
2023**

6. CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

„IMPROVING THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE CURRENT ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT”

INTRODUCTION

CHAPTER 1

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

1.1. GENERAL ASPECTS

1.2. HUMAN RESOURCES POLICY

1.3. STAFF RECRUITMENT

1.3.1. Identification of staff recruitment sources

1.3.2. Internal and external factors of recruitment

1.3.3. Internal recruitment

1.3.4. External recruitment

1.3.5. Recruitment methods

1.4. STAFF SELECTION

1.4.1. Selection methods

1.4.2. Criteria for evaluating selection methods

1.4.3. Human resources selection process

1.5. INTERNATIONAL STAFF RECRUITMENT TRENDS

CHAPTER 2

ANALYSIS OF THE PRACTICE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE SECTOR OF ADMINISTRATION AND PUBLIC SERVICES

2.1. MAIN ASPECTS TO BE EVALUATED

2.1.1. Carrying out individual work tasks

2.1.2. behaviors

2.1.3. character

2.2. PERSONS TO PERFORM THE ASSESSMENT

2.2.1. Direct boss

2.2.2. Colleagues

2.2.3. Self

2.2.4. Direct subordinates

2.2.5. Comprehensive approach: 360° assessment

2.3. PERFORMANCE EVALUATION METHODS

2.3.1. Written essays

2.3.2. Critical incidents

2.3.3. Graphic rating scale

2.3.4. Comparison between people

2.4. POSSIBLE PROBLEMS IN PERFORMANCE EVALUATION

2.4.1. The only criterion

2.4.2. The freshness effect

2.4.3. The indulgence error

2.4.4. The error given by the halo effect

2.4.5. Similarity error

2.4.6. Minimal differentiation

2.4.7. Forcing information to support non-performance criteria

2.5. OVERCOMING PROBLEMS IN PERFORMANCE ASSESSMENT

2.5.1. Using multiple criteria

2.5.2. Use of multiple raters

2.5.3. Selective assessment (of important activities)

2.5.4. Training of evaluators

2.5.5. Focusing on behavior and not traits

2.5.6. Documenting performances by keeping a written record of them

2.5.7. Informing the assessed person about the conduct of the assessment process

CHAPTER 3

RESEARCH ON THE PERCEPTION OF PERSONNEL EMPLOYED IN THE SECTOR OF ADMINISTRATION AND PUBLIC SERVICES IN CONNECTION WITH THE THEME "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BETWEEN THEORY AND REALITY"

3.1. PROCESSING THE ANSWERS AND GRAPHIC REPRESENTATION

3.2. INTERPRETATION OF THE RESULTS

3.3. PROPOSALS DERIVED FROM THE INTERPRETATION OF THE RESEARCH RESULTS THAT AIM TO IMPROVE THE SPECIFIC ACTIVITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITHIN ORGANIZATIONS REPRESENTING THE ADMINISTRATION AND PUBLIC SERVICES

CHAPTER 4

EUROPEAN POLICIES REGARDING EQUAL OPPORTUNITIES IN THE LABOR MARKET

CHAPTER 5

DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE FIELD OF ADMINISTRATION AND PUBLIC SERVICES

5.1. PREMISES OF A RIGOROUS EVALUATION

5.2. RULES FOR USING THE JOB DESCRIPTION

CHAPTER 6

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGES. CONCEPTS AND METHODOLOGIES REGARDING ORGANIZATIONAL CHANGE

6.1. THEORETICAL FOUNDATIONS OF CHANGE

6.2. DEALING WITH RESISTANCE, WAYS TO REDUCE RESISTANCE TO CHANGE AND ACCELERATE ORGANIZATIONAL CHANGE

6.3. APPROACHES TO ORGANIZATIONAL CHANGE STRATEGY

6.4. ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

APPENDIX 1

CONCLUSIONS

LIST OF TABLES AND FIGURES

BIBLIOGRAPHY

7. KEYWORDS

The doctoral thesis „*Improving the management of human resources in the current organizational environment*” aims to achieve the objectives and validate the hypotheses, using the following keywords:

Human resources management

Public administration

Public services

The performance of organizations

Equal opportunities

Organizational change management

Organizational change strategies

8. SUMMARY

Human resources management is conventionally defined as representing a series of activities aimed at ensuring the procurement, development and preservation of the human resources necessary for an organization to fulfill its objectives. This type of human resource management approach emphasizes, in particular, the description of the main component activities, and less on the description of the specific objectives that are pursued by carrying out these activities.

For this reason, a reformulation of the field of human resources management is necessary, as well as the adoption of a systemic vision, widespread at present, which opens up the opportunity to achieve a global and coherent approach in this field as well.

A system represents an entity made up of differentiated and interdependent parts, each of which makes a specific contribution to its creation and maintenance. When asked about the existence of human resource management policies, most managers will answer in the affirmative. But many will have difficulties when trying to specify the nature and content of these policies. It is quite likely that these policies are known and used by people who have managerial responsibilities within organizations, even if they are not always formalized.

In organizations where unions exist, personnel policies are always included in various clauses of the collective labor agreement. Usually, these clauses cover the most important aspects related to human resources management, such as: employment, professional training, promotion within the organization, fair and equitable treatment of the workforce, etc.

The existence of unwritten policies, which are only related to formal regulations, is not enough to ensure the uniformity of the criteria necessary to adopt decisions that result in a proper use of all human resources. In this sense, without encouraging bureaucracy and excessive formalization, it is recommended to formulate and disseminate the human resources management policy in writing.

The human resources management policy reflects the intentions, attitudes and objectives of the top management regarding the procurement, retention, development and optimization of human resources. This represents the expression of the goals and objectives pursued, as well as the means and methods used and is, at the same time, a guide for orientation and action particularly useful for people who have managerial attributions.

Regarding the number of human resources specialists and the total number of employees in an organization, Romania is somewhere in the middle of the platoon that includes data on Western,

Central and Eastern Europe. Thus, in the organizations present in Romania, one human resources specialist works for 78 people, while in the countries of the western continent this ratio is 1 to 66.

In addition to the technical activity related to completing the electronic registers of employees, various records, vacations, retirements, these specialists must develop real databases about employees: education, training, skills for different positions, trainings, work-shops, elements of communication and public relations, etc., practically everything related to the development of a human resources strategy folded on the development strategies of the organization.

How interested managers are in this can be seen from the overall results of their organizations. All managers must be very attentive to the behavior of their employees, in order to discover human values and identify their needs in order to achieve the highest possible level of professional efficiency.

Efficiency is regarded as the most important managerial objective. A good manager must find out the sensitive points of subordinate personnel and use them to determine their best possible involvement in the organization's activities. Trying a few statements, we can say that human resources management represents the set of activities carried out in order to ensure, motivate, preserve and develop human resources within the organization, in order to achieve its objectives with maximum efficiency and satisfy the needs of all employees.

As organizations evolve and develop, they face a number of critical issues related to human resource management.

The present work aims to contribute, to a certain extent, by analyzing the current aspects faced by the organizations in the administration and public services in Romania regarding the human resources management policy, to the detection of shortcomings and the implementation of concrete proposals and measures in order to improving the processes that make up human resources management.

New technologies have an extraordinary impact on the entire economic, social and cultural life of mankind and govern practically the entire modern world, contributing decisively to the development of the globalization phenomenon.

Globalization must be considered as a natural process, representing the cumulative effect of a multitude of intentionalities, starting from those of microsocial entities (organizations) and going up to the intentionality of state entities or transnational interest groups.

The broader process of globalization introduces a new category of uncertainties regarding the future of the forms and formulas of organization of human communities. They will evolve under the pressure of two contradictory factors:

- factors specific to the material tangible economy;

- factors specific to the new economy, which impose more efficient and flexible formulas for conjunctural connection in network-type entities.

But we will not be able to understand globalization if we do not make the effort to imagine what the post-globalization world will look like.

The current speed of change in the economic landscape and the living environment has become so great that an individual is practically forced to learn constantly. This highlights the essential resource of economic renewal, which is human knowledge.

This permanent pressure exerted on the people in general is one of an entirely new dimension by the dimensions of scale which it assumes. Informal learning is no longer the condition of life specific to young people and intellectuals, but becomes more of a condition of social survival. The economy is increasingly becoming a knowledge-based one, both in terms of producers and consumers.

In the context of the current technical-scientific revolution, the economy is a process in permanent development, with effects on the scale of the entire planet, having rather the attributes of a natural biological process, which can no longer be reduced only to a social fact that evolves exclusively through phases of development and regression, and, moreover, it can no longer be described by the classical and neoclassical concept of economics that is still widely used.

The widespread introduction of information and communication technologies in the workplace emphasizes the need for people to have management, abstraction (understanding business strategies, production mechanisms) and communication (teamwork, relations with partners and customers) skills and demands from employees to have at least average knowledge of modern computing techniques.

We can say that the ability to use information is increasingly replacing muscular and mechanical strength. Even in traditional fields such as agriculture, the use of computing and satellites significantly improves the production process.

Multipurpose and multidisciplinary training will play an important role in the near future. Soon, the notion of a “profession” will be called into question. Future generations will probably ignore the phrase permanent job based on the qualification and attributes accumulated over time and reflected by a Curriculum Vitae.

In fact, considering how rapidly the needs of the industry are changing, the importance of high-level specializations and technical knowledge will decline, with creativity, flexibility and adaptability increasingly becoming priorities.

The implementation of new technologies will change not only the required skills, but also social relations. As a result, the success and effectiveness of integrating new technologies into the

workplace will fundamentally depend on the acceptance by employees and managers of the new work methods.

The transition to the information society has divided organizations into modern, interconnected organizations that use new technologies, and traditional organizations.

The fundamental feature of the organization of work in future organizations will be the replacement of the traditional pyramidal hierarchy with a horizontal hierarchy, within which the role of the manager will change more and more often, from simple decision-making to optimizing creativity, the ability to innovate and the intellectual training of subordinates.

This means that teamwork, cooperation and collaboration between employees will be the key feature of the organizations of the future. These trends will probably involve, in many areas, the change of generations at the management level, as the competitiveness of the organization will ultimately depend on the ability to move from the hierarchical and individual nature of the workplace to the promotion of joint work.

Individual initiative and solidarity (collaboration and mutual trust in the workplace) will be the determining factors for success in the information society.

The transformation of society into an information society has recently become a priority for the governments of the advanced states of the world. For example, a stated goal of American policy was that by 2015, all adults should be proficient in the use of computers, digital communications, and digital television. These means have become as familiar at work as at home, their use being compared to the use of the telephone.

The latest information technologies have a major impact on the way we obtain our information, communicate with others and approach our own training. The skills and competences that accompany these technologies - technical, intellectual and social - are becoming essential for life, work and active participation in a knowledge society.

The scope of these skills extends far beyond the concept of “computer operation” and falls into the category of “new basic skills”, such as foreign languages, entrepreneurship, the use of the latest technologies, and therefore must be acquired and strengthened through a lifelong learning process.

In this sense, firm strategies must be developed that lead to the provision of qualified human resources in this field, strategies that will contribute to the development of the European and, implicitly, the national economy.

The ability to use information and communication technologies is essential in many sectors of activity, and the priority at the moment is to define and describe them clearly so that education and vocational training systems can incorporate them into their curricula.

Computer jobs and skills are also a major priority of the e-Europe action plan, the EU's future road map of an information society for all.

The major concern is the young man. European Union leaders have set out to equip all schools with Internet access and multimedia sources and train all teachers to use them. The European Commission supports national efforts through e-Learning initiatives, which aim to introduce IT&C equipment in schools, integrate new technologies at all levels of education, improve multimedia services, create knowledge networks.

To reduce the existing shortage of experts, it is aimed to increase the number of IT&C centers and courses. The programs must correspond to the demands expressed by the organizations and it is necessary to introduce and make the most of the potential of vocational retraining courses. Promoting the attractiveness of IT&C among women is also essential, as they are still underrepresented in this field.

However, change is complex: once computing literacy is recognized as essential to the sustainability and adaptability of employment, it must become an essential focus of lifelong learning. The directives and guidelines of the employment policy of the European Union require the social partners to take all steps to ensure the chance for all employees to have access to training for the information society.

The existence of a European Diploma in the field of basic digital knowledge, recognized throughout Europe, can represent a method of stimulation for qualification in this field. In order to achieve these objectives, most member states promote the European computer driving license (ECDL).

Earnings and productivity growth in a knowledge-based economy depend on changing the way work is organized towards a higher level of knowledge and towards greater flexibility in line with new technologies.

Increasing telework opportunities, especially post-pandemic, is a promising solution, and in this context, the Commission consulted the social partners with a view to meeting the conditions for a telework network at European level.

Capitalizing on the opportunities offered by digital knowledge must take into account the prevention of segmentations and disparities from this point of view.

The major developments in the field of the information society practically imposed the concept of telework and determined the promotion of some legal principles for those interested.

In the old type of economy, the state as a whole, or its various structures, prospered with the help of workers who possessed skills and manual skills and who performed their work (basic operations) repetitively and with often physical effort. In today's economy, states will prosper if

their employees work predominantly with their minds. This is because it is precisely the occupations that require a high level of knowledge and information processing that drive the new type of economy.

Many of these jobs are located in offices and not in factories and plants as in the old economy. On the other hand, in most occupations, not only in the high-tech sector, the required qualification is on the rise. The related "knowledge jobs" indicators will have to quantify three aspects: the percentage of the workforce working in offices, the share of the workforce occupying managerial positions, respectively the level of education of the workforce.

The new economy is a high-tech, service, office economy. This does not mean that the consumer goods industry or agriculture become less important. Moreover, more industrial goods and food are produced today than at any time in the past. Accelerated productivity growth in industry and agriculture means that in fact most of the workforce no longer uses their time to produce things, but rather to move things around, process and produce information, or provide various services the population.

Today, in modern societies, the most commonly used tools by people are the mobile phone and the personal computer. As ever-increasing competitive advantage is increasingly sourced in quality management, design, and commercial and customs services, the office tends to become the core "factory" in the new economy, which is growing in share added value in total production.

The emergence of new industries has logically generated new jobs, while advanced technology and new methods of work organization have fundamentally transformed some of the established occupations. These workers include managers, engineers and researchers, health professionals, lawyers, teachers, accountants, banking professionals, consultants and technical engineers.

In today's economy, where the major emphasis is on speed of reaction and adaptability, an educated workforce is a crucial element for increasing productivity and promoting innovation. In this sense, in advanced countries there is a spectacular increase in the share of jobs based on high knowledge (requiring specialized professional courses, university courses, etc.). Moreover, acquiring a higher education means, for individuals, increased opportunities to earn high incomes.

The current organizational environment, characterized by turbulence, is becoming "scary" for both managers and employees. This state results, to a good extent, from the action of three related elements, namely: customers, competition, change.

Customers, as the starting point in any business, have become offensive and dictate the processes within them. Competition is permanent and often intensifies and becomes fierce. Change is the only constant in a process and brings permanent confusion.

The action of the “three” requires flexibility and a new type of organizational strategy. Reengineering represents the fundamental rethinking and radical redesign of organizational processes, with spectacular effects on results. Reengineering involves moving from thinking and acting in terms of segments and activities or functions to a process-focused one.

Changes in an organization are the result of the interaction of internal and external factors of the organization. Internal factors are factors related to the quality of customer service, the need to introduce new products, productivity within the organization, the need to reorganize the flow of information and documents. External factors are technological, social, political, economic factors, related to legislation, to membership in the European Union, to competition, to the increase in customer requirements.

An important change is that driven by technological change. The implementation of new IT and communication systems requires the active involvement of managers in the training process, which leads to the motivation of employees, making them understand the importance of the changes.

Employees must be aware of the opportunities created, related in particular to better computer skills, better customer service, creating a better image of the organization, primarily by providing appropriate documents, both in terms of form as well as content.

The success of the implementation of a new IT&C technology depends on each employee, on the ability of each to assimilate the knowledge necessary to use the programs and to perceive the change as a major necessity for the achievement of the organization's strategic objectives.

To successfully achieve change, managers must be its first promoters. Change must be understood as a permanent necessity for the organization and as an opportunity for the members of the organization. But at the same time, change creates anxiety among the members of the organization, and in order to remove the feelings of confusion and fear among employees, managers must convince them of the benefits of change and the fact that a well-trained professional does not have reasons for fear.

Therefore, the implementation of new IT&C technologies generates a series of opportunities but also limits.

The opportunities it brings to those involved in the process aim at:

- the modern management of human, material and financial resources involved in the achievement of increasingly higher target objectives;
- quickly carrying out operations specific to the organization;
- the possibility of obtaining any information at a centralized level, in a very short time, in order to make decisions at the appropriate time;

- increasing autonomy and collaboration with new people, aspects that will lead to obtaining new information, a basis for future renewals;
- developing new skills;
- increasing the confidence of the staff in their own forces;
- reducing the bureaucracy, the large number of information sources for the realization of a complex report, by creating accessible databases according to the specific needs of each organization;
- increase in labor productivity, which implicitly leads to an increase in the efficiency of services.

Among the possible limitations generated by the implementation of new IT&C technologies, we can specify the following:

- possible organizational restructuring;
- psychological changes among users (eg. the fear created until the new computing technique is used);
- increase in expenses with technical equipment, consumables and staff training;
- end user errors.

Practically, in conditions where the competition is increasingly fierce, customer demands are increasing, and the products and services offered by the same type of organization are relatively the same, the difference is mostly made by the qualitative factor. Considering the fact that performance requirements in the interests of organizations are also increasing, changes are the main way to meet these needs.

By placing a special emphasis on the digitization of services and on the improvement of all employees in the use of computers, the paths to change are practically leveled. For organizations, the process of renewal and adaptation to these changes is an essential condition for survival in the market.

Given the fact that any organization carries out its activity in an environment permanently subject to changes, changes and evolution of the surrounding environment, it is obliged to go in parallel with progress, to submit to change and change, in order to maintain its position or even promote.

Thus, managers must be open to change, continuously improve their activity and knowledge, convince their subordinates about the advantages of change so that it is perceived by employees as an opportunity and not as a threat.

The changes must be perceived by the manager in terms of the possibilities they bring to the organization in order to achieve the proposed goals.

Any organization that wants to carry out a profitable activity must prove that it continuously adapts to the changes that are constantly taking place in the environment.

Otherwise, the immediate effects may concern the decrease of the market share held, the increase/intensification of the activity of the competition due to the eventual defensive position to adapt to the unstable environment, the decrease of the profit, even bankruptcy.

Successful professionals are those who embrace change and see it as a new challenge, who are promoters of change, causing those around them to use change to their advantage. Success belongs to those who accept change or those who have the chance to improve themselves, to form new skills, to know new people, places, technologies, sciences, to increase their degree of autonomy, all of which lead to spiritual well-being, but also personal material.

Ignorance is the greatest sin managers can commit, in whatever form it manifests itself. Ignorance even leads to the limitation of opportunities and possibilities of adaptability, so necessary in an environment that is increasingly difficult to control.

International systems cannot function without information, their component structures (governmental and non-governmental organizations, transnational companies, various alliances, etc.) interact, interconnect and survive thanks to information. The purpose of seeking and possessing information is, however, different, as are the means of obtaining it.

Information is power and power, as is well known, is sought by all components of the international scene. Information support has become a main aspect of everyday life. Information, with all its attributes – authenticity, availability, timeliness, timeliness, relevance, integrity, accuracy, resistance to destructive factors, non-repudiation, mobility, security, stability – dominates the entire life of the planet.

Human capital is considered a crucial element for the adoption of cutting-edge technologies and a necessary factor for their efficient use, being at the same time a prerequisite for the ability to enter the workforce and a tool to fight against social exclusion and discrimination between women and men.

The concept of human capital includes:

- the ability to interpret sensory flows and data, the structured information necessary to carry out individual actions and interpersonal exchanges between economic agents;
- the ability to offer a variety of physical labor services in ordinary work processes;
- the cognitive basis for market entrepreneurial activities;
- the key resource used to drive market and non-market production, as well as consumption activities;

- the creative means for generating new knowledge that is the basis of technological and organizational innovations.

Thus, human capital is a determining factor of productivity, both at the individual level and at the aggregate level, its role being increasingly important with the transition to the knowledge-based economy.

The importance of human capital, as a determining factor of competitiveness, increased as the production process was characterized by a more intensive use of knowledge. Currently, most of the professions call for knowledge, many of which are based on the treatment of information or the application of specialized knowledge and skills in the production of increasingly sophisticated goods and services.

And at the regional level, the level of qualification and the structure of the population influence competitiveness in various ways:

- They leave their mark on the type of industry that will be established in the region and the type of product that will be produced: the level of qualification of the labor force influences the quality of the products obtained and the efficiency of the processes carried out.
- Favors the development of the entrepreneurial spirit: the age of the population of a region and the risk culture it possesses are only some of the factors that determine the number of SMEs created, giving the regional economy dynamism and competitiveness.
- Determines the efficiency of the labor force: factors such as the age of the population and social culture can have a real impact on regional competitiveness, by promoting flexibility, increasing the role of women in the labor market, work culture, etc.
- Influences the vitality of a region: regions characterized by demographic aging and negative demographic developments are, as a rule, regions with low income levels and high unemployment rates.
- Enhances the innovation capacity of a region: the quality of human resources determines the emergence of technological progress, the dissemination of technology, but also the capacity to adopt innovations.

The issue of competitiveness is current and important, a fact proven by the interest of academic and institutional specialists in understanding and explaining the concept, formulating definitions, identifying the determining factors, quantifying their impact and, last but not least, making international comparisons and hierarchies according to the indicators relevant.

Elements such as job satisfaction, the balance between the demand and supply of highly qualified labor force, the ability to attract migrants with higher qualifications, have a greater impact

on economic performance than the classic indicators used to designate human capital: the number of graduates or their share in the total population, the level of education of the population, etc.

The endowment with qualified human resources does not necessarily lead to economic growth or the reduction of regional disparities, if they are not engaged in economic activities generating added value.

An important challenge for the competitiveness of organizations is represented by the demographic developments, respectively the demographic aging of the population. For this reason, organizations often choose to compete for human resources, while a better solution would be to cooperate for their more effective use.

Another dimension of human resources, considered to have a significant impact on organizational competitiveness, is the entrepreneurial spirit. Productivity is strongly influenced by factors such as: the initial size of the business, partnership, research and development activities, university training, multiple entrepreneurial activities.

Thus, self-employed parents, with the role of a model, influence the process of starting a business, university training, an indicator of human capital, increases its prospects of success, and the partnership between entrepreneurs increases the chances of business development, even if, in this case, the prospects of survival are lower.

Competitiveness must be analyzed both in terms of results (income, employment), and especially in relation to the determining factors: from the classic production factors (capital, workforce, technological progress), to the “soft” factors (human capital, research-development, dissemination of knowledge, etc.).

In this sense, a key factor of lasting economic growth is represented by human resources, through its qualitative dimension: knowledge, skills, abilities. Currently, there is more and more talk about a new type of worker (knowledge-worker), exponent of the knowledge economy, who, at the microeconomic level, is involved in research-development, innovation, consulting and continuous learning activities, the application of existing technologies, and on a macroeconomic level, it contributes to increasing the economy's capacity to produce goods and services with high added value, obtained in branches based on the intensive use of knowledge.