



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

Rezumatul tezei de doctorat

Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. univ. dr. ION STEGĂROIU

DOCTORAND:
GABRIEL IONUȚ VASILE

TÂRGOVIȘTE
=2022=

CUPRINS

INTRODUCERE.....	3
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT.....	6
STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU	8
DESCRIEREA INSTRUMENTARULUI UTILIZAT.....	13
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE	14
IPOTEZELE CERCETĂRII	17
CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	18
BIBLIOGRAFIE	24
CURRICULUM VITAE.....	33

CONTENT

INTRODUCTION.....	37
THE STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS.....	40
THE CURRENT STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD.....	41
DESCRIPTION OF THE INSTRUMENTS USED.....	46
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	48
RESEARCH HYPOTHESES.....	49
GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITS AND FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH	50
CURRICULUM VITAE.....	57

INTRODUCERE

În contextul unei evoluții continue a societății, al unei tendințe de globalizare a piețelor și a economiei, se simte tot mai mult necesitatea integrării în cadrul activității instituțiilor românești a compartimentului de management al resurselor umane.

Instituțiile românești trebuie să se alinieze la standardele organismelor internaționale, la exigențele mediului, ținând cont de concurența puternică și dinamismul accentuat.

Importanța managementului resurselor umane în cadrul activității instituțiilor este în continuă creștere, succesul acestora din urmă depinzând de eficiența programelor desfășurate de specialiștii de management de care dispune organizația.

În mod firesc, toate organizațiile sunt preocupate de identificarea soluțiilor pentru a obține niveluri susținute de performanță a angajaților. Aceasta înseamnă o atenție sporită din partea managementului organizației, a managementului de resurse umane și a managementului departamental asupra modului cum angajații pot să fie mai bine motivați prin modalități diferite cum ar fi stimulentele, primele, leadershipul, alte feluri de beneficii, dar și contextul în care se desfășoară munca. Din această perspectivă, scopul este acela de a dezvolta un proces de motivare și un mediu de lucru care va permite angajaților să dea rezultatele pe care și le-a propus managementul organizației.

Angajații își vând timpul în schimbul salariului. Cei mai mulți dintre noi muncesc pentru a avea ce pune pe masă și a putea trăi în felul pe care și l-au ales. Foarte puțini dintre noi au tot ce-și doresc și muncesc pentru alții doar ca să aibă sentimentul valorii de sine. Conducerea comunică oră de oră valoarea angajaților prin salariile pe care le plătește.

Orice organizație există și se manifestă prin oameni. Întrebări de tipul “*de ce muncesc oamenii în organizație*” și “*care sunt metodele de îmbunătățire a sistemului motivațional în vederea obținerii stabilității acestora?*”, au fost foarte des analizate în numeroase studii. Astfel, scopurile organizațiilor pot fi realizate doar prin efortul comun al membrilor ei. Una dintre condițiile pentru care unele organizații sunt mai eficiente și productive decât altele este dată de calitatea și cantitatea eforturilor depuse de angajații ei, eforturi care sunt legate de motivație.

Pentru a lucra bine și a obține performanțele așteptate *oamenii trebuie să fie puternic implicați în munca lor* și dornici să-si atingă anumite scopuri, de la cele mai simple (cum ar fi

dorința de a face rost de bani), până la cele mai complexe și utile organizației (a realiza lucruri importante, a găsi metode noi eficiente).

Motivarea personalului prezintă o importanță deosebită din punct de vedere al fiecărei persoane. *Satisfacțiile și insatisfacțiile fiecărei persoane*, în calitate de titular al unui anumit post, în cadrul unei firmei, *depind sensibil de gradul de motivare a acestuia*. În acest context, putem afirma că motivația constituie acea stare internă a unei persoane care îi determină orientarea comportamentului său către realizarea unor interese care, odată realizate, conduc în mod direct la satisfacerea nevoilor.

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, motivație, cultură, dorințe dar mai ales prin conștiința de sine, este *marea necunoscută a unui sistem*, el având puterea de a împiedica sau, de ce nu, de a potența o acțiune, o activitate, un proces.

Managementul modern, în societatea bazată pe cunoaștere, presupune abilități utilizarea tehnologiei informației, contabilitate și matematică sau statistică. Pentru că managementul implică obligatoriu și oameni, o importanță deosebită este acordată deținerii de abilități interpersonale – abilitatea de a lucra cu indivizii, dar și cu echipe de lucru. Managerul de succes este acela care trebuie să îndeplinească mai multe roluri și funcții. Pe măsură ce *organizațiile* se dezvoltă *au de a face cu o serie de aspecte esențiale ale managementului resurselor umane*.

Dezvoltarea resurselor umane implică un proces de instruire a oamenilor pentru a îndeplini sarcinile de care este nevoie în organizație pentru dezvoltarea pe viitor a organizației.

Managerii creează un plan de atragere și reținere a persoanelor cu abilitățile de care are nevoie organizația. Implementarea planului presupune recrutarea, selecția, integrarea, instruirea, recompensarea, alegerea beneficiilor celor mai potrivite și evaluarea permanentă a performanțelor pentru a se verifica dacă sunt atinse obiectivele organizaționale. Aceste activități reprezintă componentele managementului resurselor umane.

Planul de resurse umane este creat în acord cu planul strategic al organizației. Pe măsură ce organizația identifică oportunitățile de dezvoltare disponibile, este necesară corelarea lor cu abilitățile de care va fi nevoie pentru acoperirea lor. Recrutarea, instruirea și programele de recompensare sunt create în vederea atragerii, dezvoltării și păstrării oamenilor cu abilitățile necesare.

Problema principală este reprezentată de recunoașterea tipului de instruire specific fiecărui angajat. Orice decizie de instruire trebuie să țină cont de motivarea angajatului supus

formării. Există un număr de tehnici de instruire și elemente necesare pentru ca un program de instruire să fie eficient.

Numai atunci când cei implicați înțeleg această relație, managementul resurselor umane ocupă o poziție importantă în cadrul organizației și poate contribui la succesul acesteia.

În dezvoltarea oricărei țări, *un rol major*, revine, în opinia noastră, *factorului uman*, personalului din care este alcătuit organizația. În aceste condiții, dezvoltarea economică depinde în foarte mare măsură de *gradul de pregătire și utilizare a resurselor umane*, de rolul creator și dinamizator al acestora în desfășurarea vieții economice. Acest rol se manifestă în permanență și se amplifică în momentele cu adevărat cruciale, istorice. Un astfel de moment în reprezintă tranziția de la sistemul supercentralizat la economia de piață.

Potențialul uman constituie elementul creator, activ și coordonator al vieții economice.

Pentru a influența favorabil participarea factorului uman la procesul de creștere economică se cere un *efort special de cunoaștere a oamenilor* din organizații pe tot parcursul activității lor, de la angajare până la pensionare sau părăsirea organizației de către aceștia, cunoașterea concretă, strict individualizată, diferențiată pe fiecare om și pe fiecare colectiv de muncă în parte.

În activitatea oricărei organizații dezvoltarea economico-financiară se realizează în cadrul unei anumite structuri obiective, în care factorul uman reprezintă o forță de muncă uriașă, neomogenă în structură, cu componenți având calificări, specializări și poziții ierarhice variate, trăsături de personalitate diferite.

Intervenția factorului uman în dinamica întregii activități a organizației este mijlocită de numeroase instrumente de acționare printre care un rol semnificativ revine sistemului de norme, structurilor organizaționale care permit și facilitează integrarea oamenilor în activități sociale utile, cooperarea și schimbul de activitate, corelarea intereselor individuale cu cele colective, amplificarea și adâncirea potențelor umane în procesul dezvoltării eficiente a societății.

În concordanță cu funcția creatoare a factorului uman în procesul de dezvoltare economico-socială, *apare necesară instruirea tuturor salariaților unității spre a participa activ*, pe măsura posibilităților și capacităților fiecăruia, la managementul întregii activități a organizației.

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

Capitolul 1. *Stadiul cunoașterii în domeniul motivării resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii* debutează cu prezentarea componentele sistemului de management al resurselor umane și mediului său, iar apoi continua cu definirea politicii de management al resurselor umane, bază pentru un management performant și motivarea resurselor umane, ca o condiție obligatorie pentru performanța organizației, pentru ca în final să fie analizate variabile motivaționale la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii.

Capitolul 2. *Perspectiva I.M.M.-urilor din Regiunea Sud Muntenia* prezintă considerente generale legislative și administrative ale întreprinderilor mici și mijlocii și le analizează pe acestea atât la nivel european, cât și național.

În capitolul 3. *Calitatea resurselor umane în raport cu performanțele organizației* sunt prezentate rolul și importanța resurselor umane în raport cu performanțele organizației, precum și strategiile și politicile în domeniul resurselor umane. În partea a doua a capitolului este detaliată evaluarea performanțelor resurselor umane ca și cerință a unui proces corect de apreciere în raport cu performanțele organizației și sunt detaliate metodele și tehnicile de evaluare a performanțelor resurselor umane.

Capitolul 4. cu titlul *Cadrul conceptual, epistemologic și metodologic al demersului științific* prezintă cadrul conceptual prin cele 3 dimensiuni avute în vedere și în elaborarea chestionarului, respective importanța managementului resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii, satisfacția în muncă și perfecționarea în domeniul managementului resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii. Cadrul epistemologic este detaliat având în vedere următoarele curente: empirismul/inductivismul, pozitivismul, raționalismul, constructivismul. Capitolul se încheie cu prezentarea cadrului metodologic utilizat, iar elementele luate în calcul sunt: delimitarea elementelor metodologice raportate procesului de cercetare, strategia de cercetare, descrierea instrumentarului utilizat, obiectivul general și obiectivele specifice, ipotezele cercetării, unitatea de observare, unitatea de sondaj, eșantionarea, prelucrarea datelor.

Rezultatele cercetării sunt ilustrate în capitolul 5 cu titlul ***Prezentarea rezultatelor cercetării empirice privind managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii***. În cadrul acestui capitol sunt prezentate pentru fiecare dintre cele trei teme majore avute în vedere (importanța managementului resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii, satisfacția în muncă, perfecționarea în domeniul managementului resurselor umane) rezultatele obținute în urma analizei folosind programul SPSS și este verificat gradul de validitate al fiecărei ipoteze asociate respectivelor teme.

Ultimul capitol al lucrării ***Necesitatea proiectării unui model de perfecționare a managementului resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii*** prezintă mai întâi fundamentările pentru justificarea necesității unui model de perfecționare a managementului resurselor umane. Apoi sunt analizate modalități de îmbunătățire a profitabilității întreprinderilor mici și mijlocii prin eficientizarea managementului resurselor umane, respectiv sunt identificate strategiile de perfecționare al managementului în IMM-uri. În partea a doua a capitolului este prezentat modelul de perfecționare a managementului resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii PERFOM IMM.

Teza de doctorat cu titlul ***Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii*** se încheie cu partea de concluzii finale, contribuții personale, direcții viitoare de acțiune și limitele cercetării, resursele bibliografice, iar în anexă este prezentat chestionarul care a stat la baza cercetării empirice a prezentului demers științific.

Se afirmă tot mai des în teoria managementului faptul că oamenii sunt cea mai importantă resursă a unei organizații. Devine banală această aserțiune, deși este foarte adevărată – fără investiția în capital uman de calitate, fără planuri de dezvoltare a acestui capital, orice instituție/organizație, indiferent de resursele materiale pe care le deține, nu poate performa.

Din păcate, deși este arhicunoscut acest lucru, practica managementului instituțional nu reflectă în aceeași măsură înțelegerea acestui fapt. Oamenii sunt priviți mai curând în termeni de costuri, activitățile de management al resurselor umane se realizează doar parțial, fără o strategie subordonată obiectivelor instituției, fără planificare pe termen mediu și lung. Fără viziune de perspectivă.

Care sunt însă, acele activități ale managementului resurselor umane, absolut necesare bunei funcționări a unei instituții?

Organizarea resurselor umane- presupune, pe de o parte, proiectarea organizatorică, ce constă în asigurarea resurselor cerute pentru toate activitățile necesare, gruparea lor într-un mod adecvat cooperării, comunicării și luării deciziilor – toate acestea reflectându-se în *ORGANIGRAMĂ*.

Pe de altă parte, organizarea presupune și proiectarea posturilor, adică stabilirea conținutului și răspunderilor aferente acestuia, cuprinse în *FIȘA POSTULUI*.

Gestiunea resurselor umane presupune: evidența contractelor de muncă și a actelor adiționale, a dosarelor salariaților, completarea cărților de muncă pentru a fi la zi, calculul zilelor de concediu, eliberarea de adeverințe la cererea salariaților, etc.

Procurarea resurselor umane se realizează pe baza unei planificări, urmând apoi procesele de selecție și recrutare, astfel încât să nu existe deficit de personal în nici un sector, iar posturile să fie ocupate de cei care au competențele și abilitățile cerute pentru a o face.

Dezvoltarea resurselor umane presupune, pe de o parte, dezvoltarea managerială, adică asigurarea unor posibilități de învățare pentru manageri în ideea amplificării capacității lor de a lucra cu oamenii, cât și managementul carierei, constând în identificarea nevoilor angajaților, planificarea și dezvoltarea carierelor pentru cei cu potențial, programarea și monitorizarea activităților Centrelor de Pregătire și Perfecționare Profesională.

Managementul recompenselor constă în conceperea unor structuri de remunerare echitabile și flexibile, implementarea de diverse sisteme motivaționale de fidelizare a angajaților, introducerea recompenselor nonfinaciare.

Managementul performanței presupune monitorizarea performanțelor angajaților și evaluarea lor în conformitate cu criterii clar stabilite.

Managementul raporturilor de muncă presupune crearea unui climat pozitiv în raporturile angajat- angajator și în echipele de lucru, consilierea managerilor, raporturile cu sindicatul, etc..

Dintre activitățile enumerate și explicitate mai sus, majoritatea instituțiilor le realizează doar pe primele 3, prin departamente de personal și nu de resurse umane. Cele doua expresii atestă o filosofie, o orientare diferită; dacă ne referim la “personal” considerăm angajații organizației drept un factor definit și finit, aidoma unei mașini de scris: fiecare are locul și întrebuințarea sa și nu ne putem aștepta la mai mult. “Resursa umana” se referă la faptul că orice individ, dacă i se creează condițiile necesare, poate crește și se poate dezvolta; pune accentul pe faptul că angajații nu sunt o investiție aidoma capitalului fix sau mobil ci sunt o sursa de câștig pentru organizație, dacă li se oferă oportunitățile necesare. Exact acest lucru este esența managementului resurselor umane: să învețe managerii cum să creeze acele condiții care să permită angajaților să “producă” mai mult.

Dezvoltarea teoriei și practicii în domeniul managementului resurselor umane necesită, în primul rând, cunoașterea și înțelegerea cât mai deplină a rolului și particularităților resurselor umane în cadrul organizației.

Societatea modernă se prezintă, după cum se poate constata, ca o rețea de organizații care apar, se dezvoltă sau dispar.

În aceste condiții, oamenii reprezintă o resursă comună și, totodată o resursă cheie, o resursă vitală a tuturor organizațiilor care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora. Această realitate sau acest adevăr a determinat tot mai mulți specialiști în domeniu să afirme din ce în ce mai mult avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi.

Prin urmare, filozofia de management orientată spre oameni nu înseamnă numai faptul că oamenii reprezintă organizația, ci și respectul pentru oameni pentru a concura prin intermediul competențelor pe care aceștia și le pun în slujba organizației.

Fără prezența efectivă a oamenilor care știu ce, când și cum trebuie făcut, este pur și simplu imposibil ca organizațiile să își atingă obiectivele.

De asemenea, oamenii participă la numeroasele evenimente din activitatea organizației ca reprezentanți ai acesteia, iar felul în care o fac determină, în cele din urmă, felul în care va fi percepută imaginea organizației.

Din perspectiva managementului resurselor umane, trebuie avut în vedere faptul că în mecanismul de formare a imaginii, imaginea organizației depinde, nu în ultimul rând de imaginea difuzată de angajații acesteia.

Mulți oameni tind, totodată să considere organizația ca fiind a lor, iar succesele acesteia ca propriile succese, în timp ce eșecurile organizației sunt resimțite ca eșecuri personale.

Resursele umane reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp.

După cum este cunoscut, organizațiile cheltuiesc sume importante cu angajații lor, din cauza costurilor antrenate, nu numai cu remunerarea personalului, ci și cu angajarea, menținerea și dezvoltarea acestora.

Aceasta cu atât mai mult cu cât astăzi, ca urmare a exodului masiv al forței de muncă, uneori este aproape imposibil să găsim oamenii de care avem nevoie, în sens de calificare, experiență, atitudine față de muncă și relații interpersonale. Acest fapt este evident nu doar pentru pozițiile care necesită o înaltă specializare, ci aproape pentru orice poziție, oricât de modestă i-ar fi poziția în organigramă.

În aceste condiții, a nu dezvolta resursele umane de care dispui, a nu fi preocupat de îmbunătățirea climatului de muncă, a nu gândi politici de menținere a oamenilor și de atragere a forței de muncă echivalează cu inconștiența.

Cu toate acestea, atitudinea tradițională față de forța de muncă persistă. Ea constă în tratarea oamenilor ca simple cheltuieli sau, în tendința de abordare contabilă, ca element al resurselor umane.

Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite pentru a face față noilor provocări sau exigențelor actuale și de perspectivă.

Toate celelalte resurse ale organizației sunt importante și folositoare, însă resursele umane și managementul lor sunt foarte importante și foarte valoroase în confruntarea cu necunoscutul.

Succesul organizațiilor, gradul de competitivitate, progresul acestora depind tot mai mult de calitatea resurselor umane, de nivelul de creativitate al acestora, oamenii constituind bunul cel mai de preț al unei organizații, adevăr subliniat și de proverbul omul sfințește locul.

Deciziile manageriale din domeniul resurselor umane sunt printre cele mai dificile, deoarece acestea interconectează factorii individuali, organizaționali și situaționali care influențează și se regăsesc în deciziile respective și totodată, trebuie să răspundă unor cerințe diverse, care, la rândul lor, variază în timp.

Toate funcțiile sau activitățile din domeniul managementului resurselor umane presupun pregătirea și adoptarea unor decizii care trebuie să evalueze situații cu aspect dual, moral sau etic și legal, extrem de complexe sau care trebuie să facă o serie de alegeri sau selectări cu privire la factorul uman, deosebit de dificile.

Pentru ca astfel de decizii manageriale din domeniul resurselor umane, care afectează direct viața și activitatea oamenilor, să fie nediscriminatorii, este necesar să se aibă în vedere principiile morale și etice fundamentale, ca de exemplu responsabilitatea și echitatea.

Printre acestea, un loc important revine următoarelor:

- ✓ comunicarea onestă – evaluarea cu sinceritate a subordonaților;
- ✓ tratamentul corect – acordarea de salarii echitabile în raport cu efortul depus, cu competențele dovedite, cu rezultatele muncii;
- ✓ considerația specială – prioritatea la angajare pentru o persoană cu nevoi speciale
- ✓ competiția onestă – evitarea conduitelor atât de cunoscute a favorizării cunoștințelor, a accederii la o funcție prin relații, a delațiunii și intrigilor;
- ✓ responsabilitatea față de organizație – acționarea pentru binele întregii organizații, nu doar în interes propriu;
- ✓ respectarea legii – respectarea literei, dar mai ales a spiritului legislației muncii, deci dreptate sau corectitudine procedurală;
- ✓ respectul pentru individ și încurajarea respectului reciproc;
- ✓ transparență în comunicare, în luarea deciziilor.

Resursele umane constituie un potențial uman deosebit, care trebuie înțeles, motivat sau antrenat în vederea implicării cât mai depline sau mai profunde a angajaților la realizarea obiectivelor organizaționale.

Individul, prin structura, mentalitate și cultura sa se constituie într-o entitate biologică, care reprezintă întotdeauna marea necunoscută, putând împiedica sau, dimpotrivă, putând acționa ca factor ce favorizează o acțiune, o activitate sau un proces. Principala problemă este aceea a promovării unui management al resurselor umane cât mai adecvat, precum și a creării unui climat motivațional sau instituțional corespunzător, în care necesitățile individului să poată fi integrate

necesitățile organizației și prin care individul să-și poată satisface cât mai bine propriile obiective muncind pentru obiectivele organizației.

Oamenii dispun de o relativă inerție la schimbare, compensată de o mare adaptabilitate la situații diverse

În acest sens practica managerială în domeniu dovedește că schimbările organizaționale sunt pline de dificultăți și capcane, implică risc prin doza de neprevăzut, iar adesea chiar comportamentul celor care se străduiesc să accepte sau să facă schimbări generează rezistență la schimbare.

Organizațiile și oamenii trebuie să fie pregătiți și capabili să se schimbe pentru a supraviețui și pentru a prospera într-un mediu care, la rândul său, se află într-o permanentă schimbare.

Resursele umane sunt puternic marcate de factorul timp, necesar schimbării mentalităților, obiceiurilor, comportamentelor

Din acest punct de vedere, importanța resurselor umane și a managementului acestora a crescut o dată cu trecerea timpului și cu accentuarea necesității adaptării organizațiilor la un mediu tot mai dinamic și mai competitiv.

Oricât de puternică ar fi rezistența, schimbările de mentalitate și de comportament sunt inevitabile odată cu schimbările survenite în sistemul de valori umane în general sau în sistemul nostru de valori, în special.

Cu toate acestea nu trebuie neglijat faptul că schimbările respective au adesea o exprimare vagă și o relevanță incertă, deoarece în general oamenii sunt foarte greu de schimbat, întrucât trăsăturile de personalitate ale acestora sunt bine fixate în timp, iar unele valori umane nu au întotdeauna aceleași semnificații, din cauza percepțiilor diferite.

Prin natura lor de ființe sociale, oamenii trăiesc și acționează în colectivități, fiind mai atașați de anumite grupuri. În cadrul acestor grupuri sociale, se dezvoltă anumite relații interpersonale specifice, de comunicare, socio-afective, de influență, care în cele din urmă influențează comportamentul individual și organizațional.

Din acest punct de vedere managementul resurselor umane ar trebui să se preocupe de crearea unui climat socioafectiv prielnic cooperării, deschis schimbului de idei și experiență, cu un tonus bun. Acesta este un climat de muncă în care oamenii pot munci cu plăcere, socotind timpul petrecut între colegi o recompensă și nu o pedeapsă.

Relațiile manageri – subordonați trebuie să fie generate de principiul demnității umane, indiferent de poziția ocupată în cadrul organizației.

Atingerea obiectivelor organizaționale este, fără îndoială, deosebit de importantă, dar mijloacele de realizare a acestora nu trebuie să încalce demnitatea oamenilor, care trebuie tratați cu respect.

În fapt, într-un climat de frică, un climat patogen, pe termen scurt și pentru sarcini punctuale s-ar putea să se obțină rezultate. Pe termen lung, însă, insatisfacția, senzația că nu ești valorizat și tratat cu respect vor conduce la dezangajare, fluctuație a personalului, tensiuni și ineficiență.

DESCRIEREA INSTRUMENTARULUI UTILIZAT

Cercetarea empirică efectuată va consta în întocmirea unui chestionar cu trei direcții de dezvoltare concretizate în trei teme majore, respectiv:

- ✓ Tema majoră 1. Importanța managementului resurselor umane.
- ✓ Tema majoră 2. Satisfacția în muncă.
- ✓ Tema majoră 3. Perfecționarea în domeniul managementului resurselor umane.

Prima majoră referitoare la **Importanța managementului resurselor umane** va urmări evaluarea importanței următoarelor elemente:

- ✓ obiectivele managementului resurselor umane;
- ✓ beneficiile unui sistem eficient de management al resurselor umane;
- ✓ caracteristicile managementului resurselor umane;
- ✓ elemente cu privire la Managementul Strategic al Resurselor Umane;
- ✓ rolurile, responsabilitățile și competențele în managementul resurselor umane pe care trebuie să le dețină managerul organizației;
- ✓ cunoștințele și abilitățile, pe care atât managerul cât și responsabilul de resurse umane trebuie să le dețină, pentru realizarea rolurilor ce le revin în cadrul organizației;
- ✓ procesele care urmăresc să atragă, să dezvolte și să păstreze angajați calificați în vederea realizării misiunii organizației;

- ✓ factorii care influențează, în planificarea forței de muncă în cadrul organizației;
- ✓ cauzele care pot fi generatoare de surplus de personal;
- ✓ acțiunile preventive sau curative care să împiedice atingerea acelui moment în care concedierea sau încheierea raportului de serviciu devine singura soluție;
- ✓ cauzele care pot determina apariția deficitului de personal;

Evaluarea s-a făcut prin intermediul unei scale de evaluare Likert (în șase trepte). Astfel au fost folosite următoarele categorii de evaluări: 1 = Deloc important, 2 = Neimportant, 3 = Indiferent, 4 = Important, 5 = Foarte important și 6 = Nu știu/Nu răspund.

Tema majoră 2. **Satisfacția în muncă** va avea ca scop cunoașterea nivelului de satisfacției al angajaților din Întreprinderi Mici și Mijlocii din Regiunea Sud-Muntenia, prin intermediul a 22 de itemi și următoarele categorii de evaluări: 1 = Dezacord total, 2 = Dezacord, 3 = Acord parțial, 4 = Acord, 5 = Acord total, 6 = Nu știu/Nu răspund.

Ultima temă majoră va în vedere **Perfecționarea în domeniul managementului resurselor umane publică**, iar pentru aceasta vor fi evaluate următoarele elemente:

- ✓ modalitățile de realizare a formării profesionale angajaților;
- ✓ principiile aplicabile sistemului de formare profesională a angajaților;
- ✓ cerințe privind politica de resurse umane în IMM-uri;
- ✓ formele de pregătire profesională considerate a fi eficiente pentru un angajat;
- ✓ obiective ale formării profesionale în IMM-uri;
- ✓ categoriile de cunoștințe, abilități și atitudini/comportament pe care trebuie să le dețină un angajat;
- ✓ beneficiile pentru IMM în ceea ce privește procesul strategic de formare profesională a angajaților;
- ✓ propunerile de îmbunătățire a sistemului de formare profesională a angajaților.

Evaluarea s-a făcut prin intermediul aceleiași scale de evaluare Likert (în șase trepte) de la prima temă a chestionarului, respectiv: 1 = Deloc important, 2 = Neimportant, 3 = Indiferent, 4 = Important, 5 = Foarte important și 6 = Nu știu/Nu răspund.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Aproape orice cercetare științifică se supune intereselor cercetătorului, sistematizate într-o serie de obiective care diferă de la caz la caz în funcție de gradul de generalitate. Valorificând avantajele cercetării exploratorii, prin cercetarea de față, ne propunem următoarele:

- ✓ valorificarea posibilităților studiului exploratoriu de a genera ipoteze de cercetare;
- ✓ testarea și validarea chestionarului dezvoltat;
- ✓ înțelegerea și explicarea fenomenelor specifice managementului resurselor umane;
- ✓ analiza caracteristicilor procesului de motivare a resurselor umane;
- ✓ identificarea strategiilor manageriale folosite în motivarea resurselor umane;
- ✓ testarea ipotezelor de cercetare.

Cercetarea urmărește atingerea unui obiectiv principal, respectiv **identificarea stării managementului resurselor umane din întreprinderile mici și mijlocii în vederea creșterii competitivității și eficienței acestora.**

Pentru atingerea obiectivului general, au fost propuse următoarele obiective secundare:

Os1. Descrierea practicilor de management al resurselor umane din întreprinderile mici și mijlocii și identificarea stadiului de aplicare a acestora.

Os2. Identificarea punctelor forte și slabe în domeniul managementului resurselor umane.

Os3. Studierea corelației dintre gradul de cunoaștere și utilizare a managementului resurselor umane și performanța economică.

Os4. Evidențierea beneficiilor potențiale ale îmbunătățirii activităților și proceselor de resurse umane și perfecționării managementului de resurse umane.

Os5. Evidențierea celor mai adecvate modalități prin care managementul firmei poate îmbunătăți eficacitatea și eficiența folosirii resursei umane, ținând seama de caracteristicile și particularitățile planificării, organizării și operaționalizării activităților și proceselor de resurse umane.

Os6. Organizarea și coordonarea eficace și eficientă a fluxurilor informaționale ca urmare a amplificării activităților și proceselor de resurse umane, prin utilizarea tehnologiilor informaționale în gestionarea fluxurilor informaționale.

Os7. Reliefarea influenței acțiunilor de management al resurselor umane asupra performanței întreprinderilor mici și mijlocii din regiunea Sud-Muntenia.

IPOTEZELE CERCETĂRII

Pentru cercetarea empirică privind managementul resurselor în întreprinderile mici și mijlocii, cu aplicabilitate la Regiunea Sud-Muntenia, am ales să formulăm pentru fiecare dintre cele trei teme majore ale cercetării câte e ipoteze care în final vor fi validate sau invalidate în funcție de răspunsurile primite. Cele 9 ipoteze enunțate pentru prezentul demers științific, sunt:

- ✓ **Ipoteza 1.** Modernizarea managementului resurselor umane constituie una din liniile strategice pentru accelerarea dezvoltării organizației
- ✓ **Ipoteza 2.** Un sistem eficient de management al resurselor umane contribuie la îmbunătățirea performanței organizației.
- ✓ **Ipoteza 3.** Elaborarea și implementarea strategiilor managementului resurselor umane, determină eficacitatea și eficiența operaționalizării activităților și proceselor de resurse umane.
- ✓ **Ipoteza 4.** Dacă în organizație va exista un climat organizațional pozitiv, stimulat, acesta va constitui suportul pentru satisfacerea nevoilor de autorealizare și automotivare.
- ✓ **Ipoteza 5.** Importanța nevoilor și satisfacerea lor constituie un element important.
- ✓ **Ipoteza 6.** Condițiile de muncă și climatul social influențează performanțele angajaților.
- ✓ **Ipoteza 7.** Motivația parcurgerii programelor de formare este în strânsă legătură cu dezvoltarea profesională a angajaților.
- ✓ **Ipoteza 8.** Există o strânsă legătură între performanța angajaților și posibilitățile de avansare în carieră.
- ✓ **Ipoteza 9.** Nivelul de conștientizare a importanței formării profesionale continue se menține relativ scăzut.

CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII PERSONALE, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Recunoașterea importanței unui management al resurselor umane adecvat pentru contextul actual este imperativă pentru IMM-urile din România. Practicarea managementului resurselor umane în condiții de maxim potențial presupune înțelegerea și cultivarea aspectului dual al conceptului și anume dimensiunea lui operațională pe o parte, iar pe cealaltă parte, dimensiunea strategică.

Resursele umane reprezintă pentru orice instituție un factor determinant. Ca urmare, promovarea și perfecționarea continuă a resurselor umane sunt obiective majore. Oamenii reprezintă resursa principală pentru orice organizație. Aceștia știu ce, când, unde și cum trebuie acționat pentru realizarea obiectivelor strategice. Organizația există și se dezvoltă deoarece oamenii au capacitatea fizică și intelectuală de a organiza, de a le pune în funcțiune și de a dezvolta.

În domeniul resurselor umane, deciziile manageriale sunt cele mai dificile pentru că implică oameni cu nevoi specifice, cu personalitate, cu obiective și cu probleme personale proprii. În cadrul unei instituții, adoptarea unor decizii manageriale pot afecta sănătatea, cariera, viitorul profesional al salariaților sau chiar viața acestora. Deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie adaptate personalității și gradului de pregătire al salariaților.

Din spirit de conservare, oamenii prezintă o rezistență deosebit de mare la tendința de schimbare; pe de altă parte, oamenii dovedesc o nebanuită adaptabilitate la schimbarea propriu-zisă. Oamenii trebuie ajutați să facă față schimbării și încurajați în efortul lor de a participa creativ la proces.

Orice organizație există și se manifestă prin oameni. Întrebări de tipul “de ce muncesc oamenii în organizație” și “care sunt metodele de îmbunătățire a sistemului motivațional în vederea obținerii stabilității acestora?”, au fost foarte des analizate în numeroase studii. Astfel, scopurile organizațiilor pot fi realizate doar prin efortul comun al membrilor ei. Una dintre condițiile pentru care unele organizații sunt mai eficiente și productive decât altele este dată de calitatea și cantitatea eforturilor depuse de angajații ei, eforturi care sunt legate de motivație.

Pentru a lucra bine și a obține performanțele așteptate oamenii trebuie să fie puternic implicați în munca lor și dornici să-si atingă anumite scopuri, de la cele mai simple (cum ar fi

dorința de a face rost de bani), până la cele mai complexe și utile organizației (a realiza lucruri importante, a găsi metode noi eficiente).

Motivarea personalului prezintă o importanță deosebită din punct de vedere al fiecărei persoane. Satisfacțiile și insatisfacțiile fiecărei persoane, în calitate de titular al unui anumit post, în cadrul unei firmei, depind sensibil de gradul de motivare a acestuia. În acest context, putem afirma că motivația constituie acea stare internă a unei persoane care îi determină orientarea comportamentului său către realizarea unor interese care, odată realizate, conduc în mod direct la satisfacerea nevoilor.

Relația dintre cele două chestiuni abordate, motivația muncii și problematica fluctuației personalului este foarte puternică necesitând o analiză structurală pornind de la o analiză teoretică și încheind cu rezultatele cercetării realizate.

În dezvoltarea oricărei țări, un rol major, revine, în opinia noastră, factorului uman, personalului din care este alcătuit organizația. În aceste condiții, dezvoltarea economică depinde în foarte mare măsură de gradul de pregătire și utilizare a resurselor umane, de rolul creator și dinamizator al acestora în desfășurarea vieții economice. Acest rol se manifestă în permanență și se amplifică în momentele cu adevărat cruciale, istorice. Un astfel de moment în reprezintă tranziția de la sistemul supercentralizat la economia de piață.

Potențialul uman constituie elementul creator, activ și coordonator al vieții economice.

Pentru a influența favorabil participarea factorului uman la procesul de creștere economică se cere un efort special de cunoaștere a oamenilor din organizații pe tot parcursul activității lor, de la angajare până la pensionare sau părăsirea organizației de către aceștia, cunoașterea concretă, strict individualizată, diferențiată pe fiecare om și pe fiecare colectiv de muncă în parte.

În activitatea oricărei organizații dezvoltarea economico-financiară se realizează în cadrul unei anumite structuri obiective, în care factorul uman reprezintă o forță de muncă uriașă, neomogenă în structură, cu componenți având calificări, specializări și poziții ierarhice variate, trăsături de personalitate diferite.

Intervenția factorului uman în dinamica întregii activități a organizației este mijlocită de numeroase instrumente de acționare printre care un rol semnificativ revine sistemului de norme, structurilor organizaționale care permit și facilitează integrarea oamenilor în activități sociale utile, cooperarea și schimbul de activitate, corelarea intereselor individuale cu cele colective, amplificarea și adâncirea potențelor umane în procesul dezvoltării eficace a societății

Pe baza concluziilor rezultate din cercetarea empirică, propunem următoarele acțiuni ce pot contribui la îmbunătățirea practicii în domeniul managementului resurselor umane:

- ✓ introducerea în cadrul pregătirii academice a viitorilor manageri a unor teme ce vizează eficiența managementului resurselor umane, calitățile managerului eficient, influența eficienței managementului resurselor umane asupra performanței;
- ✓ punerea la dispoziția conducătorilor a unor informații prin care să se argumenteze necesitatea scientizării eficienței managementului resurselor umane prin apelarea la metodele și instrumentele specifice managementului, teoriei deciziei, teoriei organizației, informaticii;
- ✓ implementarea în cadrul managementului resurselor umane a unor tehnologii moderne și performante, în care un rol hotărâtor să-l aibă utilizarea tehnicii de calcul;
- ✓ delimitarea riguroasă a fiecărui post sau compartiment specific managementului resurselor umane, încadrarea acestora cu angajați profesionalizați în domeniul resurselor umane; susținerea și asigurarea formării și perfecționării competențelor

Din cele descrise pe parcursul analizei datelor se desprind câteva recomandări pentru managementul organizației în sectorul IMM-urilor. Având în vedere posibilitățile financiare limitate ale acestora de a asigura o creștere salarială satisfăcătoare pentru angajații săi, este util pentru managementul acestor organizații să își îndrepte atenția asupra unor tehnici pentru creșterea satisfacției și implicit a motivației în legătură cu alte aspecte ale muncii. Acțiunile managerilor trebuie să ia în considerare fiecare salariat ca o individualitate distinctă și să creeze un sistem de evaluare a performanțelor, un sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor.

Este important ca fiecare angajat să se considere coparticipant la activitatea organizației, iar aceasta să-i apară în minte ca fiind cea care îi permite să-și manifeste din plin spiritul inventiv, creator și, în ultimă instanță, personalitatea.

Pentru a oferi continuitate și eficiența activității angajaților, organizația trebuie să ofere perspective concrete de cariera, astfel încât locul de muncă să devină dorit, iar angajatul să fie mândru de apartenența la organizație.

De asemenea se impun a fi luate următoarele măsuri:

- ✓ Oferirea unei viziuni. Alegerea, perfecționarea, motivarea și păstrarea angajaților buni implică existența și dezvoltarea unei viziuni clare, viziune care să fie adoptată de întregul personal.
- ✓ Angajații trebuie să știe cum se încadrează munca lor în schema mai largă a activităților, cum contribuie munca lor la dezvoltarea organizației; ei trebuie să aibă un motiv, deoarece a-i servi pe alții este destul de solicitant și presupune mult efort, ce nu poate fi făcut bine în fiecare zi fără un asemenea motiv.
- ✓ Organizațiile care se pliază pe acest model, sunt preocupate să ofere angajaților acel „ceva” care să-i motiveze și să-i determine să muncească cu pasiune.

Pe parcursul realizării prezentei teze de doctorat, autorul și-a adus câteva contribuții semnificative, pe care le vom detalia în cele ce urmează.

Contribuții cu caracter de sinteză

- ✓ Maniera interdisciplinară de abordare a managementului resurselor umane, pornindu-se de la stadiul actual al cunoașterii în domeniu, respectiv de la un ansamblul congruent de elemente teoretice provenind de la autori recunoscuți în domeniu, menit să poziționeze problematica fundamentală care delimitează și structurează sfera resurselor umane în societatea bazată pe cunoaștere.
- ✓ Analiza critică a elementelor conceptuale utilizate în realizarea demersului științific.
- ✓ Logica și structurarea demersului științific, din perspectiva realizării obiectivului fundamental al tezei de doctorat, respectiv de la simplu la complex și de la general la particular.

Contribuții cu caracter teoretic și experimental

- ✓ Studiul exploratoriu privind sistemul de management al resurselor umane și mediul său.
- ✓ Analiza critică a mecanismelor motivaționale.
- ✓ Evidențierea strategiilor și politicilor în domeniul resurselor umane.
- ✓ Prezentarea modalităților în îmbunătățire a profitabilității IMM-urilor prin eficientizarea managementului resurselor umane.
- ✓ Abordarea teoretică a evaluării performanțelor și a recompensării angajaților.
- ✓ Detalierea strategiilor de perfecționare a managementului în IMM-uri.

- ✓ Efectuarea unei cercetări privind managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii.

Contribuții cu caracter științific-curricular

- ✓ Elaborarea rapoartelor intermediare din cadrul programului de cercetare doctorală.
- ✓ Finalizarea tezei de doctorat cu titlul «*Strategii de perfecționare a managementului resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii*»
- ✓ Propunerea de alocare a unui număr de ore studiului unor capitole privind managementul performanței în cadrul disciplinelor de profil la specializarea Management, licență și master, pentru studenții Facultății de Științe Economice din cadrul Universității „Valahia” din Târgoviște.

Utilitatea rezultatelor cercetării

Utilitatea științifică, didactică și aplicativă a rezultatelor cercetării întreprinse este evidențiată sub următoarele aspecte:

- ✓ Din punct de vedere **științific**, se aduce un aport semnificativ în domeniul cunoașterii fundamentale, prin dezvoltarea cercetărilor privind strategiile de perfecționare a managementului resurselor umane.
- ✓ Din punct de vedere **didactic**, menționăm atât utilitatea cercetării *în extenso*, cât și a concluziilor ce pot servi drept punct de pornire în elaborarea unor capitole în cadrul cursurilor facultăților cu profil economic, cu precădere specializarea management.
- ✓ Din punct de vedere **aplicativ**, studiu empiric realizat permite fundamentarea științifică a cunoștințelor acumulate din experiență și îmbogățirea literaturii de specialitate în domeniu și în special a celei autohtone.

Limitele cercetării

Cercetarea pe care am efectuat-o pe bază de chestionar are o serie de limite determinate în primul rând de rigiditatea relației dintre mine și respondenți prin aplicarea unui chestionar formalizat.

Această formalizare a chestionarului prin construcția de întrebări cu răspunsuri precodificate este impus de cerința prelucrării rapide a datelor.

O altă limită este determinată de capacitatea respondenților de a aprecia obiectiv evenimentele cercetate și erorile de memorie care sunt direct proporționale cu perioada de timp scurs de la manifestarea evenimentelor cercetate. De asemenea, sentimentele, resentimentele,

prejudecățile respondenților și nivelul științific al fiecăruia pot influența într-o măsură mai mare sau mai mică adevărul despre fenomenele studiate, răspunsurile celor studiați pot fi afectate de situația lor experimentală.

Un alt factor de distorsiune poate fi reprezentat de chestionar, care cuprinde întrebări generale, ceea ce permite o cercetare a problemei în ansamblu și nu de detaliu.

Direcții viitoare de cercetare

Profundimea și gradul de actualitate al lucrării ne determină a formula o serie de direcții viitoare de aprofundare și perfecționare. Fără a avea pretenția că le-am inclus în portofoliu pe toate, avem în vedere următoarele aspecte:

- ✓ Particularitățile managementului resurselor umane în cadrul IMM-urilor.
- ✓ Integrarea politicii managementului resurselor umane cu strategia organizației.
- ✓ Planificarea resurselor umane.
- ✓ Sistemul managementului strategic al personalului.
- ✓ Necesitatea obiectivă și utilitatea selecției profesionale.
- ✓ Evaluarea performanțelor angajaților din IMM-uri și aprecierea acestora în ordinea meritelor.
- ✓ Managementul raporturilor de muncă.
- ✓ Sistemul de comunicare managerială și propunerile salariaților.
- ✓ Dimensiunea umană a eficienței procesului de cercetare-dezvoltare.
- ✓ Relația motivație-performanță în IMM-uri.
- ✓ Impactul satisfacție din muncă asupra motivării.
- ✓ Responsabilizarea – metodă de creștere a motivării în muncă.

BIBLIOGRAFIE

1. Abrudan, D., (2007), *Motivarea, evaluarea performanțelor și recompensarea resurselor umane*, Editura Solness, Timișoara
2. Abrudan, D., (2007), *Noi provocări ale managementului resurselor umane*, Editura Solness, Timișoara
3. Abrudan, M., Deaconu, A., Lukacs, E., (2010), *Echitate și discriminare în managementul resurselor umane*, Editura ASE, București
4. Adkin, E., Gordon, J., Leighton, P., *Resurse umane - Ghid propus de The Economists Books*, Editura Nemira, București, 1999
5. Adumitrăcesei I.D., *Piața forței de muncă* Ed. Tehnică, Chișinău, 1995
6. Agabrian, M. A., Millea V. *Parteneriate școală, familie, comunitate*. Alba Iulia: Universitaria, 2006
7. Aktouf, O., *Le management entre tradition et renouvellement*, 3-eme édition, Gaëtan Morin, Editeur, Montreal, 1994
8. Alexandrescu I., *Persoana, personalitate, personaj*, Ed. Junimea, Iași, 1988
9. Alexandru, I., *Administrația publică*, ed. a 2-a, Editura Lumina Lex, București, 2001
10. Allaire, Y. și Mihaela Firșirotu, *Les conceptions "économiste" et "humaniste" de la relation individu – organisation*, Morin Gaëtan, *L'entreprise stratégique: penser la strategie*, Boucheerville, Québec, 1993
11. Androniceanu, A., *Management public internațional*, Editura Economică, București, 1999
12. Androniceanu, A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2005
13. Archier, G., *Les leviers de la réussite. Les tendances marquantes du management à l'aube du troisième millénaire*, Inter Editions, Paris, 1991
14. Armstrong, M., *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura Codecs, București, 2001
15. Aubert N., *Management. Aspects humains et organisationnels*, Edition Presse Universitaires de France, Paris, 1992
16. Băleanu C., *Managementul îmbunătățirii continue*, FIMAN, Editura Expert, București, 1996

17. Bărbulescu C., Bâgu C. *Managementul producției*, vol 1, Editura Tribuna Economică, București, 2001
18. Becker G. S., *Comportamentul uman - o abordare economică*, Ed. All, București, 1994
19. Bogathy, Z., *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, București, 2004
20. Borza, A., *Managementul resurselor materiale*, Editura Risoprint, Cluj – Napoca, 2005
21. Bourguignon, A. (1997). The Multiple Functions of Accounting Vocabulary - An Example of Performance, *Accounting, Control, Audit*, Paris
22. Boxall, P.F. The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. 3, *The International Journal Human Resource Management*, Vol. 4., 1993
23. Buhner R., *Personal Management*, Landsberg, Verlag Moderne Industrie, 1994
24. Buzărnescu, Șt., *Sociologia conducerii*, Editura Mirton, Timișoara, 2003
25. C.H. Besseyre, *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988
26. C.H. Besseyre-Horts., *Gestión estratégica de los Recursos Humanos* , Published by Ed. Deusto, 1997
27. Cadin L., *La gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris, 1999
28. Căprărescu, G., (2008), *Managementul resurselor umane*, Editura Prouniversitaria, București,
29. Cascio, W.F., *Managing Human Resources*, McGraw Hill, 1986
30. Cauc, I., Beatrice Manu, Daniela Pârlea, Laura Goran /2001, p 5-7), *Metodologia cercetării sociologice. Metode și tehnici de cercetare*, Ed. Fundației România de mâine, București
31. Certo, C.S., *Managementul modern. Diversitate, calitate, etică și metode globale*, Editura Teora, București, 2002
32. Chașovschi, C.E., (2006), *Cercetări privind managementul resurselor umane în contextul dezvoltării regionale*, Editura Didactică și Pedagogică, București
33. Cherrington, D., J., *The Management of Human Resources*, Allyn and Bacon, 1992
34. Chiriac, A. *Managementul diversității în organizații*. București: Centru Partenerial pentru Egalitate-CPE., 2007
35. Chișu Viorica Ana, *Manualul specialistului în resurse umane*, Irecson, București, 2002

36. Chivu, I., (2005), *Managementul resurselor umane*, Suport de curs, București, Ase
37. Chivu, I., *Dimensiunea europeană a managementului resurselor umane*, Editura Luceafărul, București, 2003
38. Cîmpeanu V., Pencea S., *Energiile regenerabile încotro?*, Editura Universitară București, 2014
39. Cindrea, I., (2008), *Managementul resurselor umane*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu
40. Ciutacu, C., *Analiza contextului socio-economic la nivel regional. Studii de caz*, Editura ETF-ONR, București, 2000
41. Cole G.A., *Managementul personalului*, Editura, Codex, București, 2000
42. Cornescu Viorel și colectiv – *Management General*, Editura Aciami, București, 2001
43. Cornescu, V., coord., *Management- de la teorie la practică*, Editura Universității București, 2004
44. Zaț, D., Spalanzani, A. (2006) *Cercetare în economie și management*, Ed. Economica
45. Dalat, Y., *Ghidul reușitei tale profesionale*, Editura Polirom, București, 2002
46. Davis, K. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc. GrawHill, 1981
47. Deakin Crick, R. *Pedagogy for citizenship. In F. Oser & W. Veugelers, Getting involved: Global citizenship development and sources of moral values*. Rotterdam: Sense Publishers, 2008
48. Deep Sam, Sussman Lyle, *Secretul oricărui succes: Să acționăm inteligent*, Ed. Polimark, București, 1996
49. Deming W. Eduard, *Out of the Crisis*, Editura Mit Press, 2000
50. Dessler, G. *Human resource management*. editia 11. Pearson: Prentice Hall, 2007
51. Dobrescu, E.M., *Sociologia comunicării și comunicațiilor*, Editura Fundației România de Măine, București, 2006
52. Dobrin, C. *Flexibilitatea în cadrul organizației; aspecte tactice și operaționale*. București: ASE, 2005
53. Dolan, S., Saba, T., Jackson, S., Schuller R. *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. s.l.: Pearson Education, 2002
54. Donnelly J. H., *Fundamentals of Management*, R.D. Irwin, 1990
55. Feier, V.V., *Creativitate și creativitate managerială*, Editura Expert, București, 1995

56. Ferris G.R., Buckley M.r., *Human Resources Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996
57. Fisher, D.C., Schoenfeld, F.L., Shaw, B.J., *Human Resource Management*, Houghton, Mifflin Company, Boston, 1996
58. Flanagan J.C., *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin, 1954
59. Fodorea, P., (2004), *Managementul resurselor umane. Forță a vânzării*, Editura Sedcom Libris, Iași.
60. Frățilă, C., Duică, M. C. *Managementul resurselor umane: Concepte. Practici. Tendințe*. Târgoviște: Bibliotheca, 2014
61. Fundătură D., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1999
62. Gavrilă, T., Lefter, V., *Managementul general al firmei*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2004
63. Răboacă, Gh., Ciucur, D., (2004) *Metodologia cercetării științifice economice*, Ed. Fundația pentru România de Măine, București
64. Goodson J.R., Mc. Gee G. W, *Exchanging Individual Perception of Objectivity in Performance Appraisal*, *Journal of Business Research*, 22/1991
65. Grant, P., *What Use it a Job Descriptions ?*, "Personal Journal", 1988
66. Hadârcă M., *Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare*, Chișinău: IȘE, 2011
67. Harold K., Cyril O'Donnell, Weihrich H., *Management*, McGraw – Hill Book Company, New York, 1984
68. Harrington, H.J., Harrington, J.S., *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, București, 2001
69. Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986), "The Practice of Strategic Human Resource Management", *Personnel Review*, Vol. 15 No. 5, pp. 3-8.
<https://doi.org/10.1108/eb055547>
70. Herciu, M., *Management comparat*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2007
71. Hesselbein, H., ș.a., *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, 2000
72. Huselid, M. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995
73. Ilieș, L., Osoian, C. și Petelean, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002

74. Ioan-Franc, V., Ristea, A.L., Purcărea, T., *Economia distribuției*, Editura Expert, București, 2005
75. Ionică, M. (coord.), Petrescu, E. C., Popescu, D. *Strategii de dezvoltare a sectorului terțiar*. București: Uranus, 2004
76. Ionescu, G. G., Cazan, E., Negrusa, A. L., *Management organizațional*, Editura Tribuna Economică, București, 2001
77. Ionescu, G. G., Cazan, E., *Management*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2003
78. Iordan, N., *Managementul serviciilor publice locale*, Editura All Beck, București, 2003
79. Ispas, A. (2012). The Perceived Leadership Style and Employee Performance in Hotel Industry – a Dual Approach. *Review of International Comparative Management*, 13 (2)
80. Klaus O, Pitter SA, *Personalwirtschaft-5*, *Überarbeitete und erweiterte Auflage* - Ludwigshafen(Rhein), Kiehl, 1993
81. Lefter, V., Gavrilă, T., *Managementul general al firmei*, ediția a doua, Editura Economică, București, 2004
82. Lefter, V., Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 1995
83. Lefter, V., Marinaș, C., și Nica, E., (2007), *Fundamente ale managementului resurselor umane*, Editura Economică, București
84. Lukacs, E. *Introducere în managementul resurselor umane*. București, Editura Tehnică, 2000
85. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, ediția a IV- a, Editura Economică, București, 2003
86. Mățăuan G, Gheorghe M, *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996
87. Mathis, R., Nica, P, Rusu, C., „Managementul resurselor umane”, Editura Economică, București, 1997
88. Miroiu, M., Nicolae, G.B., *Introducere în etica profesională*, Editura Trei, 2001
89. Mitcovich G.T., Boudreau J.W, *Human Resource Management*, Sixth Edition, Irwin Boston, 1991
90. Moldovan - Scholz, Maria, *Managementul resurselor umane*, Editura Economica, București, 2000

91. Mullins, L.J. *Management and Organizational Behaviour*. editia 7. Harlow: Prentice Hall, 2005
92. Muscalu, E., *Management general*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003
93. Muscalu, E., *Managementul serviciilor*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2004
94. Myers, D.W. *Human Resources Management Principles and Practice*. Chicago: Commerce Clearing House, Inc, 1992
95. Nagy, A., Mihăescu, L., *Managementul resurselor umane*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj Napoca, 2005
96. Naisbitt, J., Aburdene, P., Anul 2000. Megatendințe, Editura Humanitas, București, 1993
97. Nica, P., Iftimescu A., *Management. Concepte și Aplicații*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2003
98. Nicolescu O, coordonator, *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996
99. Nicolescu O., *Strategii manageriale de firmă*, Ed Economică, București, 1996
100. Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I., (coordonatori), *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Editura Economică, București, 2004
101. Nicolescu, O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
102. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2008) *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București
103. Niculescu, N. G., Dionisie, C., *Resursele umane sub impactul reformei*, Editura Junimea, București, 2002
104. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007
105. Ogrean, C., *Management strategic*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2006
106. Oprean, C., *Managementul colectivităților locale*, vol. I, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2004
107. Pânișoară, G., Pânișoară, I-O., (2005), *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Editura Polirom, Iași
108. Partenie, A., (2009), *Managementul resurselor umane*, Editura Eurobit, Timișoara
109. Peretti J.M., *Ressources humaines*, Edition Vuibert-Gestion, Paris, 1997
110. Peretti, J. M. *Gestion des ressources humain*. editia 18. Paris: Vuibert, 2013

111. Peters Th.J., Waterman Jr.R.H., *În căutarea excelenței – Lecții de la companiile cel mai bine administrate din America*, Editura Meteor Press, 2011
112. Petrescu, I. *Profesiunea de manager în viziune europeană*, Editura Lux Libris, Brașov, 2007
113. Petrescu, I., coord., *Componente ale succesului în managementul afacerilor*, Editura Expert, București, 2006
114. Petrescu, I., *Esențial în managementul personalului*, Editura Fundației România de Măine, București, 2003
115. Petrescu, I., *Fundamentele managementului organizației- abordări moderne*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2005
116. Petrescu, I., *Management european*, Editura Expert, București, 2004
117. Petrescu, I., *Managementul resurselor umane*. Brașov: Lux Libris, 1995
118. Petrovici, Virgil, (2007), *Managementul resurselor umane*, ediția a-IV-a, Editura Muntenia, Constanța
119. Pitariu H.D, *Managementul Resurselor Umane*, Ed Irecson, București, 2000
120. Plumb, I., *Managementul serviciilor publice*, Editura A.S.E., București, 2000
121. Pride W, Hughes R, Kapoor J, *Business*, 3rd Edition, Boston, 1991
122. Prisăcaru, V., *Funcționarii publici*, Editura All Back, București, 2004
123. Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2004
124. Profiroiu, A., Popescu, I., *Bazele administrației publice*, Editura Economică, ediția a treia, București, 2005
125. Purcărea, Anca Alexandra ș.a., *Managementul resurselor umane*, Editura BREN, București, 2000.
126. Radu Emilian, coordonator, *Managementul Resurselor Umane*, Editura ASE, București, 2003
127. Robbins S.P, *Management*, Ed 11, San Diego, State University, 2012
128. Robbins S.P., *Organizational Behavior*, Prentice – Hall, nc., 1998
129. Rotaru, A., Prodan, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2005

130. Roussel, P. *La Motivation au Travail-Concept et Theories. Notes du laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi*. Toulouse: LIRHE, 2000
131. Senyucel, Z. *Managing the Human Resources in the 21st century* . [ed.] bookboon.com. s.l.: Ventus Publishing ApS, 2009
132. Stan, C., *Managementul resurselor umane, ediție revizuită și adăugită*, Editura Mirton, Timișoara, 2002
133. Stanciu, R. ș.a., *Managementul resurselor umane – Aplicații practice*, Editura BREN, București, 2000
134. Ștefănescu, C., *Parcurs metodologic în cercetarea științifică managerială*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2006
135. Stegăroiu, I. (2008), *Economie industrială – o abordare epistemologică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
136. Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998) , *Management general – Școlile de management*, Editura Macarie, Târgoviște
137. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2006), *Lideriatul - de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
138. Stegăroiu, I., Vagu, P. (2007), *Motivarea în muncă*, Editura Bibliotheca, Târgoviste
139. Storey, J. *New perspectives on human resource management*. Londra: Routledge, 1989
140. Sulea, C., Maricuțoiu, L., Zaborilă Dumitru, C., Pitariu, H. *Predicția comportamentului contraproduktiv la locul de muncă: o meta-analiză a relației acestuia cu factori individuali și situaționali. Psihologia resurselor umane*. Vol. 8, 1. 2010
141. Timms, P. *HR 2025-Human Resource Management in the Future: Book 1-Work, People and HR in 2025*. [ed.] bookboon.com. editia 1. 2013
142. Tripon C., Dodu M., *Managementul Resurselor Umane*, suport curs, Universitatea Babes Bolyai, Cluj, 2013
143. Turcoiu, T., Trifa, G.I., (2009), *Strategia și managementul dezvoltării resurselor umane*, Editura Politehnica Press, București
144. Turner, R. J., Simister, S. J., *Manual gower de management de proiect*, Editura Codecs, București, 2000
145. Ulrich, D., Lake, D. *Organizational Compatibility: Competing from the inside out*. New York: Wiley, 1990

146. Vărzaru, M. *Resursele umane ale întreprinderii*. București: Tribuna Economică, 2000
147. Vasile, P., Neagu, I., Constantin, C., *Managerii și rolurile lor în procesul de stabilirea elementelor structural-organizatorice ale firmei*, Editura Sitech, Craiova, 2007
148. Vasile, V. (coord), Zaman, G., Perț, S., Zarojanu, F. *Restructurarea sistemului de educație din România din perspectiva evoluțiilor pe piața internă și impactul asupra progresului cercetării*. București: Institutul European din România, 2007
149. Verboncu I., *Ghid metodologic pentru manageri*, Ed. Tehnică, București, 1998
150. Verboncu, I., (coord.), *Management public*, Editura Universitară, București, 2005
151. Verboncu, I., *Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1999
152. Verboncu, I., *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
153. Verboncu, I., *Management. Întrebări și răspunsuri*, Editura Holding Reporter, București, 1996
154. Voicu M., Rusu B., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, 1997
155. Wright, D. *The Myths and Realities of Teamwork*. editia 1. s.l.: bookboon.com, 2013
156. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*. International Journal of Human Resource Management, 5(2)
157. Zamfir, C., *Muncă și satisfacție*, Editura Politică, București, 1980

CURRICULUM VITAE

Curriculum vitae

Informații personale

Nume / Prenume

Adresă

Telefon

Mail

Data nașterii

Stare civilă

Experiența profesională

Perioada

Numele angajatorului

Funcția sau postul ocupat

Perioada

Numele angajatorului

Funcția sau postul ocupat

Perioada

Numele angajatorului

Funcția sau postul ocupat

Perioada

Numele angajatorului

Funcția sau postul ocupat

Perioada

Numele angajatorului

Funcția sau postul ocupat

Perioada

Numele angajatorului

Funcția sau postul ocupat

VASILE GABRIEL IONUT

Bucuresti, sector 6 str.Targu.Neamt, nr.11A, bl.B16A, sc.A, ap.19, Sector 6, Bucuresti

0726.130.202

Ionutvasile2020@yahoo.com

08.01.1978

casatorit

Octombrie 2018 pana in prezent

OPERA NATIONALA BUCURESTI

Sef Serviciu de Prevenire si Protectie

Iunie 2009 pana in prezent

SC HEALTH, SAFETY AND SECURITY CONSULTING SRL

Administrator

2003-2007

SC SIEMENS SRL, societate cu un nr. de 330 salariați

Inspector de securitatea muncii

2001- 2020

SC SAMRIC SA, societate cu un nr. de 1100 salariați

Sef Compartiment Securitatea Muncii

2001-2020

SC AKRON INVEST SRL, societate cu un nr. de 700 salariați

Sef Compartiment Securitatea Muncii

1998-1999

SC INTERNATIONAL CONF SA , societate cu un nr. de 1150 salariați

Sef Compartiment Securitatea Muncii

Educație și formare

Perioada	2019
Diploma obținută	Diploma de participare la Seminarul „Noii tehnologii digitale”
Numele și tipul instituției de învățământ	British Council București
Perioada	2019
Diploma obținută	Diploma de participare la Seminarul „Antreprenariat cultural”
Numele și tipul instituției de învățământ	British Council București
Perioada	2019
Diploma obținută	Certificat de absolvire manager proiect
Numele și tipul instituției de învățământ	Centrul Regional de Formare profesionala a adulților
Perioada	2017
Diploma obținută	Certificat de absolvire Specialist pentru prevenire
Numele și tipul instituției de învățământ	SC MANAGEMENT FIRE CONSULTING SRL
Perioada	2015
Diploma obținută	Certificat de absolvire Coordonator in materie de securitate și sanatate in muncă
Numele și tipul instituției de învățământ	SC FORMARE PROFESIONALA IMPACT SRL
Perioada	2015
Diploma obținută	Certificat de absolvire Inspector protecție civilă
Numele și tipul instituției de învățământ	SC MULTIPROTCONS SRL
Perioada	2013
Diploma obținută	Certificat de absolvire Competente informatice
Numele și tipul instituției de învățământ	INCDPM Alexandru Darabont
Perioada	2010
Diploma obținută	
Numele și tipul instituției de învățământ	
Perioada	
Diploma obținută	FORMATOR
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	SC TOTAL SCHOOL SRL
Perioada	2009-2010
diploma obținută	MASTER CARIERA JUDICIARA
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UNIVERSITATEA CRESTINA DIMITRIE CANTEMIR
Perioada	2008-2009
diploma obținută	MASTER MANAGEMENTUL SECURITATII, SANATATII SI AL RELATIILOR DE MUNCA
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UNIVERSITATEA LUCIAN BLAGA DIN SIBIU
Perioada	2008

diploma obținută	COORDONATOR IN MATERIE DE SANATATE SI SECURITATE IN MUNCA
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	SC PROTEM SSM CONSULTING SRL
Perioada	2008
diploma obținută	EVALUATOR AL RISCURILOR PENTRU SECURITATE SI SANATATE IN MUNCA
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UNIVERSITATEA POLITEHNICA DIN TIMISOARA
Perioada	2007
diploma obținută	INSPECTOR PROTECTIA MUNCII
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	SC PROTEM SSM CONSULTING SRL
Perioada	2004
diploma obținută	CURS DE PERFECTIONARE PROFESIONALA SECURITATE SI SANATATE IN MUNCA
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	CENTRUL DE PREGATIRE SI PERFECTIONARE PROFESIONALA AL INSPECTIEI MUNCII
Perioada	2006-2010
diploma obținută	INGINER
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UNIVERSITATEA BIOTERRA BUCURESTI FACULTATEA DE INGINERIE ALIMENTARA-
Perioada	2003-2008
diploma obținută	LICENTIAT IN STIINTE JURIDICE
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	UNIVERSITATEA CRESTINA DIMITRIE CANTEMIR din BUCURESTI
Perioada	1998
diploma obținută	CURS DE INSTRUIRE A COMITETULUI DE SECURITATE SI SANATATE IN MUNCA
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	DEPARTAMENTUL PROTECTIEI MUNCII
Perioada	1998
diploma obținută	CURS DE FORMARE/PERFECTIONARE IN DOMENIUL SECURITATEA MUNCII
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	MINISTERUL MUNCII SI PROTECTIEI SOCIALE
Perioada	1992-1996
diploma obținută	DIPLOMA DE BACALAREAT
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	GRUPUL SCOLAR DE CONSTRUCTII ANGHEL SALIGNY
Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului	IT/SOFTWARE: cunostinte operare windows 1998,2000/ Microsoft Office: word, excel(utilizare curenta), navigare internet

Alte competențe și aptitudini

Adaptabilitate, capacitate de concentrare și de rezistență la stări de stres, automotivare, perseverență, responsabilitate, spirit de echipă

Limbi străine cunoscute

engleza

mediu

franceza

mediu

INTRODUCTION

In the context of a continuous evolution of the society, of a trend of globalization of the markets and of the economy, the need to integrate the human resources management compartment into the activity of the Romanian institutions is increasingly felt.

The Romanian institutions must align with the standards of the international organizations, with the demands of the environment, taking into account the strong competition and the accentuated dynamism.

The importance of human resources management in the activity of institutions is constantly growing, the success of the latter depending on the efficiency of the programs carried out by the management specialists available to the organization.

Naturally, all organizations are concerned with identifying solutions to achieve sustained levels of employee performance. This means increased attention from the management of the organization, human resources management and departmental management on how employees can be better motivated by different ways such as incentives, premiums, leadership, other kinds of benefits, but also the context in which the work is carried out. From this perspective, the goal is to develop a process of motivation and a working environment that will allow employees to give the results that the management of the organization has proposed.

Employees sell their time in exchange for salary. Most of us work to have something to put on the table and to be able to live in the way we have chosen. Very few of us have everything we want and work for others just to have a sense of self-worth. The management communicates hour by hour the value of the employees through the salaries they pay.

Every organization exists and manifests itself through people. Questions such as "why do people work in the organization" and "what are the methods of improving the motivational system in order to achieve their stability?", have been very often analyzed in numerous studies. Thus, the goals of organizations can only be achieved through the joint effort of its members. One of the conditions for which some organizations are more efficient and productive than others is given by the quality and quantity of the efforts made by its employees, efforts that are related to motivation.

In order to work well and achieve the expected performances people must be strongly engaged in their work and eager to achieve certain goals, from the simplest (such as the desire to

get hold of money), to the most complex and useful to the organization (to achieve important things, to find new effective methods).

The motivation of the staff is of particular importance from the point of view of each person. The satisfactions and dissatisfaction of each person, as a holder of a certain position, within a company, depend sensitively on the degree of his motivation. In that context, I can say that motivation constitutes that internal state of a person which determines the orientation of his conduct towards the realization of interests which, once achieved, lead directly to the satisfaction of needs.

The individual, by its structure, by feelings, mentality, motivation, culture, desires but especially by self-awareness, is the great unknown of a system, it having the power to prevent or, why not, to potentiate an action, an activity, a process.

Modern management, in the knowledge-based society, involves skills using information technology, accounting and mathematics or statistics. Because management necessarily involves people, a special importance is given to the possession of interpersonal skills – the ability to work with individuals, but also with work teams. The successful manager is the one who has to perform several roles and functions. As organizations grow they have to deal with a number of essential aspects of human resource management.

Human resource development involves a process of training people to perform the tasks that are needed in the organization for the future development of the organization.

Managers create a plan to attract and retain people with the skills the organization needs. Implementing the plan involves recruiting, selecting, integrating, training, rewarding, choosing the most appropriate benefits and continuously evaluating performance to verify that organizational goals are achieved. These activities are the components of human resources management.

The human resources plan is created in accordance with the strategic plan of the organization. As the organization identifies the available development opportunities, it is necessary to correlate them with the skills that will be needed to cover them. Recruitment, training and reward programs are created to attract, develop and retain people with the necessary skills.

The main problem is represented by the recognition of the type of training specific to each employee. Any training decision must take into account the motivation of the employee

undergoing training. There are a number of training techniques and elements necessary for a training program to be effective.

Only when those involved understand this relationship, human resource management occupies an important position within the organization and can contribute to its success.

In the development of any country, a major role, in our opinion, lies with the human factor, the staff of which the organization is made up. In these conditions, economic development depends to a very large extent on the degree of preparation and use of human resources, on their creative and dynamic role in the unfolding of economic life. This role is constantly manifesting itself and amplifying in the truly crucial, historical moments. One such moment in this is the transition from the super-centralized system to the market economy.

Human potential constitutes the creative, active and coordinating element of economic life.

In order to favorably influence the participation of the human factor in the process of economic growth, a special effort is required to get to know the people in the organizations throughout their activity, from employment to retirement or leaving the organization by them, concrete knowledge, strictly individualized, differentiated on each person and on each work collective separately.

In the activity of any organization, economic and financial development is carried out within a certain objective structure, in which the human factor represents a huge workforce, inhomogeneous in structure, with components having various qualifications, specializations and hierarchical positions, different personality traits.

The intervention of the human factor in the dynamics of the entire activity of the organization is mediated by numerous instruments of action among which a significant role belongs to the system of norms, organizational structures that allow and facilitate the integration of people in useful social activities, cooperation and exchange of activity, correlation of individual interests with collective ones, amplification and deepening of human potencies in the process of effective development of society.

In accordance with the creative function of the human factor in the process of economic and social development, it appears necessary to train all the employees of the unit in order to actively participate, according to the possibilities and capabilities of each one, in the management of the entire activity of the organization.

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

Chapter 1. The stage of knowledge in the field of motivating human resources in small and medium-sized enterprises begins with the presentation of the components of the human resources management system and its environment, and then continues with the definition of the human resources management policy, the basis for an efficient management and the motivation of human resources, as a mandatory condition for the performance of the organization, so that in the end motivational variables are analyzed at the level of small enterprises and Medium.

Chapter 2. The perspective of the I.M.M.s in the South Muntenia Region presents general legislative and administrative considerations for small and medium-sized enterprises and analyzes them both at European and national level.

In chapter 3. The quality of human resources in relation to the performance of the organization are presented the role and importance of human resources in relation to the performance of the organization, as well as strategies and policies in the field of human resources. In the second part of the chapter is detailed the evaluation of human resources performance as a requirement of a correct process of assessment in relation to the performance of the organization and the methods and techniques for evaluating the performance of human resources are detailed.

Chapter 4. Entitled Conceptual, epistemological and methodological framework of the scientific approach presents the conceptual framework through the 3 dimensions considered also in the elaboration of the questionnaire, respectively the importance of human resources management in small and medium enterprises, job satisfaction and improvement in the field of human resources management in small and medium-sized enterprises. The epistemological framework is detailed considering the following currents: empiricism/inductivism, positivism, rationalism, constructivism. The chapter ends with the presentation of the methodological framework used, and the elements taken into account are: the delimitation of the methodological elements reported to the research process, the research strategy, the description of the instruments used, the general objective and the specific objectives, the research hypotheses, the observation unit, the sampling unit, the sampling, the data processing.

The results of the research are illustrated in chapter 5 entitled Presentation of the results of empirical research on human resources management in small and medium-sized enterprises. In this chapter are presented for each of the three major themes considered (the importance of human resources management in small and medium-sized enterprises, job satisfaction, improvement in the field of human resources management) the results obtained from the analysis using the SPSS program and the degree of validity of each hypothesis associated with those themes is verified.

The last chapter of the paper The need to design a model for improving the management of human resources in small and medium-sized enterprises presents first the justifications for justifying the need for a model of improvement of human resources management. Then there are analyzed ways to improve the profitability of small and medium-sized enterprises by streamlining the management of human resources, respectively, the strategies for improving the management in SMEs are identified. In the second part of the chapter is presented the model of improvement of human resources management in small and medium-sized enterprises PERFORM SME.

The doctoral thesis entitled Strategies for improving the management of human resources in small and medium-sized enterprises ends with the final conclusions, personal contributions, future directions of action and research limits, bibliographic resources, and in the annex is presented the questionnaire that was the basis of the empirical research of the present scientific approach.

THE CURRENT STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD

It is increasingly stated in management theory that people are the most important resource of an organization. This assertion becomes commonplace, although it is very true – without investing in quality human capital, without plans to develop this capital, any institution / organization, regardless of the material resources it owns, cannot perform.

Unfortunately, although this is well known, the practice of institutional management does not reflect to the same extent the understanding of this fact. People are viewed rather in terms of costs, human resource management activities are carried out only partially, without a strategy subordinated to the objectives of the institution, without medium and long-term planning. No vision of perspective.

But what are those activities of human resources management, absolutely necessary for the proper functioning of an institution?

The organization of human resources – involves, on the one hand, the organizational design, which consists in ensuring the resources required for all the necessary activities, grouping them in a way appropriate to cooperation, communication and decision making – all these being reflected in the ORGANIZATIONAL CHART.

On the other hand, the organization also involves the design of the posts, that is, the establishment of the content and responsibilities related to it, contained in the JOB DESCRIPTION.

The management of human resources involves: recording the employment contracts and the additional documents, the employees' files, filling in the work books to be up to date, calculating the days of leave, issuing certificates at the request of the employees, etc.

The procurement of human resources is carried out on the basis of planning, then following the selection and recruitment processes, so that there is no shortage of personnel in any sector, and the positions are occupied by those who have the necessary skills and abilities to do so.

Human resources development involves, on the one hand, managerial development, that is, the provision of learning opportunities for managers in the idea of increasing their ability to work with people, as well as career management, consisting in identifying the needs of employees, planning and developing careers for those with potential, programming and monitoring the activities of training and professional development centers.

Reward management consists of designing fair and flexible remuneration structures, implementing various motivational systems of employee loyalty, introducing non-final rewards.

Performance management involves monitoring the performance of employees and evaluating them according to clearly established criteria.

The management of labor relations involves the creation of a positive climate in the employee-employer relations and in the work teams, the counseling of managers, the relations with the union, etc..

Of the activities listed and explained above, most institutions carry out only the first 3, through personnel departments and not human resources. The two expressions attest to a different philosophy, orientation; if we refer to "staff" we consider the employees of the organization as a defined and finite factor, like a typewriter: everyone has its place and use and we cannot expect

more. "Human resource" refers to the fact that any individual, if the necessary conditions are created for him, can grow and develop; emphasizes that employees are not an investment like fixed or mobile capital but are a source of gain for the organization if they are given the necessary opportunities. This is exactly what is the essence of human resource management: to teach managers how to create those conditions that allow employees to "produce" more.

The development of theory and practice in the field of human resources management requires, first of all, the fullest knowledge and understanding of the role and peculiarities of human resources within the organization.

Modern society presents itself, as can be seen, as a network of organizations that appear, develop or disappear.

In these conditions, people are a common resource and, at the same time, a key resource, a vital resource of all organizations that ensure their survival, development and competitive success. This reality or this truth has led more and more specialists in the field to assert more and more the competitive advantage of an organization lies in its people.

Therefore, the people-oriented management philosophy means not only that people represent the organization, but also respect for people to compete through the skills that they put at the service of the organization.

Without the actual presence of people who know what, when and how to do it, it is simply impossible for organizations to achieve their goals.

Also, people participate in the many events in the work of the organization as its representatives, and the way they do it ultimately determines how the image of the organization will be perceived.

From the perspective of human resources management, it should be borne in mind that in the mechanism of image formation, the image of the organization depends, not least, on the image disseminated by its employees.

Many people also tend to consider the organization as their own, and its successes as their own successes, while the failures of the organization are felt as personal failures.

Human resources are one of the most important investments of an organization, the results of which are becoming more and more evident over time.

As is known, organizations spend significant sums with their employees, because of the costs incurred, not only on the remuneration of staff, but also on their employment, maintenance and development.

This is all the more so because today, as a result of the massive exodus of labor, it is sometimes almost impossible to find the people we need, in the sense of skill, experience, attitude to work and interpersonal relationships. This fact is evident not only for positions that require high specialization, but almost for any position, no matter how modest its position in the organizational chart may be.

Under these conditions, not to develop the human resources at your disposal, not to be concerned with improving the working climate, not to think policies to maintain people and attract labor is tantamount to unconsciousness.

However, the traditional attitude towards the workforce persists. It consists in treating people as mere expenditures or, in the trend of an accounting approach, as an element of human resources.

Human resources are unique in terms of their potential for growth and development, as well as their ability to know and overcome their own limits in order to face new challenges or current and prospective requirements.

All other resources of the organization are important and useful, but human resources and their management are very important and very valuable in dealing with the unknown.

The success of organizations, the degree of competitiveness, their progress depend more and more on the quality of human resources, on their level of creativity, people being the most precious asset of an organization, a truth also emphasized by the proverb man sanctifies the place.

Managerial decisions in the field of human resources are among the most difficult, because they interconnect the individual, organizational and situational factors that influence and are found in those decisions and, at the same time, must respond to various requirements, which, in turn, vary over time.

All functions or activities in the field of human resources management involve the preparation and adoption of decisions that must evaluate situations with dual appearance, moral or ethical and legal, extremely complex or that must make a series of choices or selections regarding the human factor, particularly difficult.

In order for such managerial decisions in the field of human resources, which directly affect the life and work of people, to be non-discriminatory, it is necessary to take into account fundamental moral and ethical principles, such as responsibility and equity.

Among them, an important place belongs to the following:

- honest communication – sincerely evaluating subordinates;

- fair treatment – fair wages in relation to the effort made, the proven skills, the results of the work;
- special consideration – employment priority for a person with special needs
- honest competition – avoiding such well-known conducts of favoring knowledge, of accessing a position through relationships, of delusion and intrigue;
- responsibility towards the organization – acting for the good of the entire organization, not only in its own interest;
- respect for the law – respecting the letter, but especially the spirit of the labor legislation, so justice or procedural correctness;
- respect for the individual and encouragement of mutual respect;
- transparency in communication, in decision-making.

Human resources constitute a special human potential, which must be understood, motivated or trained in order to involve as fully or deeply as possible the employees in the achievement of organizational objectives.

The individual, by its structure, mentality and culture, constitutes itself in a biological entity, which always represents the great unknown, being able to prevent or, on the contrary, be able to act as a factor favoring an action, an activity or a process. The main problem is that of promoting a human resources management as appropriate as possible, as well as creating an appropriate motivational or institutional climate, in which the needs of the individual can be integrated into the needs of the organization and through which the individual can best satisfy his own goals by working for the objectives of the organization.

People have a relative inertia to change, compensated by a great adaptability to various situations

In this sense, the managerial practice in the field proves that organizational changes are full of difficulties and pitfalls, it involves risk through the dose of unforeseen, and often even the behavior of those who strive to accept or make changes generates resistance to change.

Organizations and people must be prepared and able to change in order to survive and thrive in an environment that, in turn, is constantly changing.

Human resources are strongly marked by the time factor, necessary to change mentalities, habits, behaviors

From this point of view, the importance of human resources and their management has increased with the passage of time and with the accentuation of the need to adapt organizations to an increasingly dynamic and competitive environment.

No matter how strong the resistance may be, changes in mentality and behavior are inevitable with the changes occurring in the human value system in general or in our value system in particular.

However, it should not be neglected that those changes often have a vague expression and uncertain relevance, since in general people are very difficult to change, since their personality traits are well fixed over time, and some human values do not always have the same meanings, due to different perceptions.

By their nature as social beings, people live and act in collectivities, being more attached to certain groups. Within these social groups, certain specific interpersonal, communication, socio-affective, influence relationships develop, which ultimately influence individual and organizational behavior.

From this point of view, the management of human resources should be concerned with creating a socio-affective climate conducive to cooperation, open to the exchange of ideas and experience, with a good tone. This is a working climate in which people can work with pleasure, counting the time spent between colleagues as a reward and not a punishment.

The relationships of managers – subordinates must be generated by the principle of human dignity, regardless of the position occupied within the organization.

Achieving organizational goals is undoubtedly particularly important, but the means of achieving them must not violate the dignity of people, who must be treated with respect.

In fact, in a climate of fear, a pathogenic climate, in the short term and for punctual tasks, results may be achieved. In the long run, however, dissatisfaction, the feeling that you are not valued and treated with respect will lead to disengagement, staff turnover, tensions and inefficiency.

DESCRIPTION OF THE INSTRUMENTS USED

The empirical research carried out will consist in drawing up a questionnaire with three directions of development materialized in three major themes, namely:

Major theme 1. The importance of human resources management.

Major theme 2. Satisfaction in work.

Major theme 3. Improvement in the field of human resources management.

The first major regarding the Importance of Human Resources Management will aim at assessing the importance of the following elements:

- objectives of human resources management;
- the benefits of an efficient human resources management system;
- characteristics of human resources management;
- elements regarding the Strategic Management of Human Resources;
- the roles, responsibilities and competences in the management of human resources that the manager of the organization must have;
- the knowledge and skills, which both the manager and the human resources officer must possess, in order to achieve their roles within the organization;
- processes aimed at attracting, developing and retaining qualified employees in order to achieve the mission of the organization;
- influencing factors in the planning of the workforce in the organization;
- causes that may give rise to surplus staff;
- preventive or curative actions to prevent the attainment of that moment when dismissal or termination of the service relationship becomes the only solution;
- the causes that can cause the occurrence of staff shortages;

The evaluation was done through a Likert rating scale (in six steps). Thus, the following categories of ratings were used: 1 = Not important, 2 = Unimportant, 3 = Regardless, 4 = Important, 5 = Very important and 6 = I do not know/I do not respond.

Major theme 2. The work satisfaction will have as purpose the knowledge of the level of satisfaction of the employees from small and medium-sized enterprises in the South Muntenia Region, through 22 items and the following categories of evaluations: 1 = Total disagreement, 2 = Disagreement, 3 = Partial agreement, 4 = Agreement, 5 = Total agreement, 6 = I do not know / I do not respond.

The last major theme will consider the Improvement in the field of public human resources management, and for this the following elements will be evaluated:

- the ways of carrying out the professional training of the employees;
- the principles applicable to the system of professional training of employees;

- human resources policy requirements in SMEs;
- forms of professional training considered to be effective for an employee;
- objectives of vocational training in SMEs;
- the categories of knowledge, skills and attitudes/behavior that an employee must possess;
- the benefits for SMEs in terms of the strategic process of employee training;
- proposals to improve the system of professional training of employees.

The evaluation was done through the same Likert rating scale (in six steps) from the first theme of the questionnaire, namely: 1 = Not at all important, 2 = Unimportant, 3 = Regardless, 4 = Important, 5 = Very important and 6 = I do not know / I do not answer.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

Almost any scientific research is subject to the interests of the researcher, systematized in a series of objectives that differ from case to case depending on the degree of generality. Capitalizing on the advantages of exploratory research, through this research, we aim to:

- capitalizing on the possibilities of exploratory study to generate research hypotheses;
- testing and validation of the developed questionnaire;
- understanding and explaining the phenomena specific to human resources management;
- analysis of the characteristics of the process of motivating human resources;
- identification of managerial strategies used in motivating human resources;
- testing of research hypotheses.

The research aims to achieve a main objective, namely to identify the state of human resources management in small and medium-sized enterprises in order to increase their competitiveness and efficiency.

In order to achieve the general objective, the following sub-objectives have been proposed:

Os1. Description of human resource management practices in small and medium-sized enterprises and identification of the stage of their application.

Os2. Identifying strengths and weaknesses in the field of human resources management.

Os3. Studying the correlation between the degree of knowledge and use of human resources management and economic performance.

Os4. Highlighting the potential benefits of improving human resources activities and processes and perfecting human resources management.

Os5. Highlighting the most appropriate ways in which the management of the company can improve the effectiveness and efficiency of the use of human resources, taking into account the characteristics and peculiarities of planning, organizing and operationalizing human resources activities and processes.

Os6. Effective and efficient organization and coordination of information flows as a result of the amplification of human resources activities and processes, through the use of information technologies in the management of information flows.

Os7. Highlighting the influence of human resources management actions on the performance of small and medium-sized enterprises in the South Muntenia region.

RESEARCH HYPOTHESES

For the empirical research on the management of resources in small and medium-sized enterprises, with applicability to the South Muntenia Region, we have chosen to formulate for each of the three major themes of the research how many hypotheses are hypotheses that will ultimately be validated or invalidated according to the responses received. The 9 hypotheses set out for the present scientific approach are:

Hypothesis 1. Modernization of human resources management is one of the strategic lines for accelerating the organization's development

Hypothesis 2. An effective human resource management system contributes to improving the performance of the organization.

Hypothesis 3. The elaboration and implementation of human resources management strategies determines the effectiveness and efficiency of the operationalization of human resources activities and processes.

Hypothesis 4. If there is a positive, stimulating organizational climate in the organization, it will be the support for meeting the needs of self-realization and self-motivation.

Hypothesis 5. The importance of needs and their satisfaction is an important element.

Hypothesis 6. Working conditions and social climate influence the performance of employees.

Hypothesis 7. The motivation for going through the training programs is closely related to the professional development of the employees.

Hypothesis 8. There is a close connection between employee performance and career advancement opportunities.

Hypothesis 9. The level of awareness of the importance of in-service vocational training remains relatively low.

GENERAL CONCLUSIONS, PERSONAL CONTRIBUTIONS, LIMITS AND FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH

Recognizing the importance of adequate human resources management for the current context is imperative for SMEs in Romania. Practicing human resources management in conditions of maximum potential involves understanding and cultivating the dual aspect of the concept, namely its operational dimension on one side, and on the other hand, the strategic dimension.

Human resources are a determining factor for any institution. As a result, the promotion and continuous improvement of human resources are major objectives. People are the main resource for any organization. They know what, when, where and how to act to achieve strategic objectives. The organization exists and develops because people have the physical and intellectual capacity to organize, to put them into operation and to develop.

In the field of human resources, managerial decisions are the most difficult because they involve people with specific needs, personality, goals and personal problems of their own. Within an institution, the adoption of managerial decisions can affect the health, career, professional future of employees or even their lives. Managerial decisions in the field of human resources must be adapted to the personality and the degree of training of employees.

Out of a spirit of conservation, people show a particularly high resistance to the tendency to change; on the other hand, people are showing an unsuspected adaptability to the actual change. People need to be helped to cope with change and encouraged in their effort to participate creatively in the process.

Every organization exists and manifests itself through people. Questions such as "why do people work in the organization" and "what are the methods of improving the motivational system in order to achieve their stability?", have been very often analysed in numerous studies. Thus, the goals of organizations can only be achieved through the joint effort of its members. One of the conditions for which some organizations are more efficient and productive than others is given by the quality and quantity of the efforts made by its employees, efforts that are related to motivation.

In order to work well and achieve the expected performances people must be strongly engaged in their work and eager to achieve certain goals, from the simplest (such as the desire to get hold of money), to the most complex and useful to the organization (to achieve important things, to find new effective methods).

The motivation of the staff is of particular importance from the point of view of each person. The satisfactions and dissatisfaction of each person, as a holder of a certain position, within a company, depend sensitively on the degree of his motivation. In that context, I can say that motivation constitutes that internal state of a person which determines the orientation of his conduct towards the realization of interests which, once achieved, lead directly to the satisfaction of needs.

The relationship between the two issues addressed, the motivation of work and the problem of staff turnover is very strong, requiring a structural analysis starting from a theoretical analysis and ending with the results of the research carried out.

In the development of any country, a major role, in our opinion, lies with the human factor, the staff of which the organization is made up. In these conditions, economic development depends to a very large extent on the degree of preparation and use of human resources, on their creative and dynamic role in the unfolding of economic life. This role is constantly manifesting itself and amplifying in the truly crucial, historical moments. One such moment in this is the transition from the super-centralized system to the market economy.

Human potential constitutes the creative, active and coordinating element of economic life.

In order to favourably influence the participation of the human factor in the process of economic growth, a special effort is required to get to know the people in the organizations throughout their activity, from employment to retirement or leaving the organization by them,

concrete knowledge, strictly individualized, differentiated on each person and on each work collective separately.

In the activity of any organization, economic and financial development is carried out within a certain objective structure, in which the human factor represents a huge workforce, inhomogeneous in structure, with components having various qualifications, specializations and hierarchical positions, different personality traits.

The intervention of the human factor in the dynamics of the entire activity of the organization is mediated by numerous instruments of action among which a significant role belongs to the system of norms, organizational structures that allow and facilitate the integration of people in useful social activities, cooperation and exchange of activity, correlation of individual interests with collective ones, amplification and deepening of human potencies in the process of effective development of society

Based on the conclusions resulting from the empirical research, we propose the following actions that can contribute to the improvement of the practice in the field of human resources management:

- introduction in the academic training of future managers of topics aimed at the efficiency of human resources management, the qualities of the efficient manager, the influence of the efficiency of human resources management on performance;
- providing the managers with information to argue the necessity of scientizing the efficiency of human resources management by resorting to the methods and tools specific to management, decision theory, organization theory, informatics;
- implementation within the human resources management of modern and high-performance technologies, in which the use of computing technology has a decisive role;
- rigorous delimitation of each position or compartment specific to human resources management, their employment with professionalized employees in the field of human resources; supporting and providing training and upskilling

From those described during the data analysis, some recommendations for the management of the organization in the SME sector emerge. Given their limited financial possibilities to ensure a satisfactory salary increase for its employees, it is useful for the management of these organizations to turn its attention to some techniques for increasing

satisfaction and implicitly motivation in relation to other aspects of work. The actions of managers must consider each employee as a distinct individuality and create a system of performance evaluation, a system of incentivizing employees and rewarding results.

It is important for each employee to consider himself a co-participant in the organization's activity, and this to appear in his mind as the one that allows him to fully manifest his inventive, creative spirit and, ultimately, his personality.

In order to provide continuity and efficiency in the work of employees, the organization must provide concrete career prospects so that the job becomes desired, and the employee is proud of belonging to the organization.

The following measures must also be taken:

- ✓ Giving a vision. Choosing, perfecting, motivating and retaining good employees implies the existence and development of a clear vision, a vision to be adopted by the entire staff.
- ✓ Employees need to know how their work fits into the broader scheme of activities, how their work contributes to the development of the organization; they must have a reason, because serving others is quite demanding and requires a lot of effort, which can not be done well every day without such a reason.
- ✓ Organizations that fit this model are preoccupied with giving employees that "something" that will motivate them and make them work with passion.
- ✓ During the realization of this doctoral thesis, the author has made some significant contributions, which we will detail below.

Contributions of a synthesis nature

- The interdisciplinary manner of approaching the human resources management, starting from the current stage of knowledge in the field, respectively from a congruent set of theoretical elements coming from recognized authors in the field, meant to position the fundamental issues that delimit and structure the sphere of human resources in the knowledge-based society.
- Critical analysis of the conceptual elements used in carrying out the scientific approach.

- The logic and structuring of the scientific approach, from the perspective of achieving the fundamental objective of the doctoral thesis, respectively from simple to complex and from general to particular.

Theoretical and experimental contributions

- Exploratory study on the human resources management system and its environment.
- Critical analysis of motivational mechanisms.
- Highlighting strategies and policies in the field of human resources.
- Presentation of ways to improve the profitability of SMEs by streamlining the management of human resources.
- Theoretical approach to performance evaluation and employee reward.
- Detailing strategies for improving management in SMEs.
- Conducting research on the management of human resources in small and medium-sized enterprises.

Scientific-curricular contributions

- Elaboration of intermediate reports within the doctoral research program.
- Completion of the doctoral thesis entitled "Strategies for improving the management of human resources in small and medium-sized enterprises"
- The proposal to allocate a number of hours to the study of some chapters on performance management within the profile disciplines at the management, bachelor and master specialization, for the students of the Faculty of Economic Sciences of the "Valahia" University of Targoviste.

Usefulness of research results

The scientific, didactic and applicative utility of the undertaken research results is highlighted under the following aspects:

- From a scientific point of view, a significant contribution is made in the field of fundamental knowledge, through the development of research on strategies for improving the management of human resources.
- From a didactic point of view, we mention both the usefulness of the research in extenso, as well as of the conclusions that can serve as a starting point in the

elaboration of some chapters within the courses of the faculties with an economic profile, especially the management specialization.

- From the applicative point of view, the empirical study performed allows the scientific substantiation of the knowledge gained from experience and the enrichment of the specialized literature in the field and especially of the local one.

The limits of research

The research that I conducted on a questionnaire basis has a number of limits determined primarily by the rigidity of the relationship between me and the respondents by applying a formalized questionnaire.

This formalization of the questionnaire through the construction of questions with precoded answers is imposed by the requirement of fast data processing.

Another limit is determined by the respondents' ability to objectively appreciate the researched events and the memory errors that are directly proportional to the short period of time since the researched events occurred. Also, the feelings, resentments, prejudices of the respondents and the scientific level of each one can influence to a greater or lesser extent the truth about the studied phenomena, the answers of those studied can be affected by their experimental situation.

Another factor of distortion can be represented by the questionnaire, which includes general questions, which allows to research the problem as a whole and not in detail.

Future directions of research

The depth and the degree of actuality of the work determines us to formulate a series of future directions of deepening and improvement. Without claiming to have included them all in the portfolio, we consider the following aspects:

- Peculiarities of human resources management in SMEs.
- Integration of human resources management policy with the strategy of the organization.
- Human resource planning.
- Strategic personnel management system.
- Objective necessity and usefulness of professional selection.
- Evaluation of the performance of employees in SMEs and their appreciation in order of merit.

- Management of labour relations.
- Management communication system and employees' proposals.
- The human dimension of the efficiency of the research and development process.
- The motivation-performance relationship in SMEs.
- The impact of job satisfaction on motivation.
- Empowerment – a method of increasing motivation in work.

CURRICULUM VITAE

Curriculum vitae	
Personal Information	
Name / Surname	VASILE GABRIEL IONUT
Address	Bucharest, sector 6 str. Targu. Neamt, nr.11A, bl. B16A, sc. A, ap.19, Sector 6, Bucharest
Telephone	0726.130.202
Mail	Ionutvasile2020@yahoo.com
Date of birth	08.01.1978
Marital status	Married
Professional experience	
Period	October 2018 to date
Name of employer	BUCHAREST NATIONAL OPERA
Position or post occupied	Head of prevention and protection service
Period	June 2009 to date
Name of employer	SC HEALTH, SAFETY AND SECURITY CONSULTING SRL
Position or position occupied	Administrator
Period	2003-2007
Name of employer	SC SIEMENS SRL, a company with a no. of 330 employees
Position or position occupied	Occupational safety inspector
Period	2001- 2020
Name of employer	SC SAMRIC SA, a company with a no. of 1100 employees
Position or position occupied	Head of The Occupational Safety Department
Period	2001-2020
Name of employer	SC AKRON INVEST SRL, a company with a no. of 700 employees
Position or position occupied	Head of The Occupational Safety Department
Period	1998-1999
Name of employer	SC INTERNATIONAL CONF SA , company with a no. of 1150 employees
Position or position occupied	Head of The Occupational Safety Department

Education and training	
Period	2019
The diploma obtained	Diploma of participation in the Seminar "New Digital
Name and type of	Technology"
educational institution	British Council Bucharest
Period	2019
The diploma obtained	Diploma of participation in the Seminar "Cultural
Name and type of	Entrepreneurship"
educational institution	British Council Bucharest
Period	2019
The diploma obtained	Project Manager Graduation Certificate
Name and type of	Regional Center for Adult Vocational Training
educational institution	
Period	2017
The diploma obtained	Certificate of graduation Specialist for prevention
Name and type of	SC MANAGEMENT FIRE CONSULTING SRL
educational institution	
Period	2015
The diploma obtained	Certificate of graduation Coordinator in matters of occupational
Name and type of	safety and health
educational institution	SC FORMARE PROFESIONALA IMPACT SRL
Period	2015
The diploma obtained	Certificate of graduation Civil Protection Inspector
Name and type of	SC MULTIPROTCONS LTD
educational institution	
Period	2013
The diploma obtained	Certificate of Graduation Computer Skills
Name and type of	INCDPM Alexandru Darabont
educational institution	
Period	2010
The diploma obtained	
Name and type of	
educational institution /	
training provider	
Period	2009-2010
Diploma obtained	TRAINER
Name and type of	SC TOTAL SCHOOL SRL
educational institution /	
training provider	
Period	2009-2010

the diploma obtained	MASTER'S DEGREE IN JUDICIAL CAREER
Name and type of educational institution / training provider	DIMITRIE CANTEMIR CHRISTIAN UNIVERSITY
Period	2008-2009
the diploma obtained	MASTER'S MANAGEMENT OF SAFETY, HEALTH AND LABOR RELATIONS
Name and type of educational institution / training provider	LUCIAN BLAGA UNIVERSITY OF SIBIU
Period	2008
the diploma obtained	COORDINATOR ON HEALTH AND SAFETY AT WORK
Name and type of educational institution / training provider	SC PROTEM SSM CONSULTING SRL
Period	2008
the diploma obtained	ASSESSOR OF THE RISKS TO SAFETY AND HEALTH AT WORK
Name and type of educational institution / training provider	POLITEHNICA UNIVERSITY OF TIMISOARA
Period	2007
the diploma obtained	LABOUR PROTECTION INSPECTOR
Name and type of educational institution / training provider	SC PROTEM SSM CONSULTING SRL
Period	2004
the diploma obtained	PROFESSIONAL DEVELOPMENT COURSE OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH
Name and type of educational institution / training provider	CENTER FOR TRAINING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF LABOR INSPECTION
Period	2006-2010
the diploma obtained	ENGINEER
Name and type of educational institution / training provider	BIOTERRA UNIVERSITY OF BUCHAREST FACULTY OF FOOD ENGINEERING-
Period	2003-2008

the diploma obtained	BACHELOR'S DEGREE IN LEGAL SCIENCES
Name and type of educational institution / training provider	DIMITRIE CANTEMIR CHRISTIAN UNIVERSITY OF BUCHAREST
Period	1998
the diploma obtained	TRAINING COURSE OF THE OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH COMMITTEE
Name and type of educational institution / training provider	DEPARTMENT OF LABOR PROTECTION
Period	1998
the diploma obtained	TRAINING/IMPROVEMENT COURSE IN THE FIELD OF OCCUPATIONAL SAFETY
Name and type of educational institution / training provider	MINISTRY OF LABOUR AND SOCIAL PROTECTION
Period	1992-1996
the diploma obtained	BACCALAUREATE DIPLOMA
Name and type of educational institution / training provider	SCHOOL GROUP BUILDING ANGHEL SALIGNY
Computer skills and competences	IT/SOFTWARE: windows 1998,2000/ Microsoft Office operating knowledge: word, excel(current use), internet browsing
Other competences and skills	Adaptability, ability to concentrate and resistance to stress, self-motivation, perseverance, responsibility, team spirit
Known foreign languages	
English	medium
French	medium