

IOSUD - Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



REZUMAT

TEZĂ DE DOCTORAT

Perfecționarea sistemului de management al instituțiilor publice prin dezvoltarea capitalului uman, în vederea alinierii la standardele europene

Doctorandă: Rusu (Necula) Ramona Valentina

Președinte: Prof. univ. dr. Eugen-Victor-Cristian Rusu
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Conducător de doctorat: Prof. univ. dr. habil. Angela-Eliza Micu
Universitatea „Ovidius” din Constanța

Prof. univ. dr. Ion Popa

Academia de Studii Economice din București

Referenți oficiali: Prof. univ. dr. Cosmin-Octavian Dobrin

Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. Răzvan-Liviu Nistor

Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca

Seria E2: Management Nr. 9

Galați, 2022

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

Seria I 1: **Biotehnologii**

Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**

Seria I 3: **Inginerie electrică**

Seria I 4: **Inginerie industrială**

Seria I 5: **Ingineria materialelor**

Seria I 6: **Inginerie mecanică**

Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**

Seria I 8: **Ingineria sistemelor**

Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

Seria E 1: **Economie**

Seria E 2: **Management**

Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE

Seria U 1: **Filologie- Engleză**

Seria U 2: **Filologie- Română**

Seria U 3: **Istorie**

Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE

Seria M: **Medicină**

Cuvinte cheie: management public, capital uman, management public, act managerial, motivație, management de personal, managementul capitalului uman, managementul riscului, managementul crizei, managementul situațiilor de urgență, competitivitate, pandemia COVID-19

CUPRINS

Introducere
Lista abrevierilor
Lista figurilor
Lista tabelor

PARTEA I

Stadiul actual privind implicațiile capitalului uman în perfecționarea sistemului de management al instituțiilor publice, în vederea alinierii la standardele europene

Capitolul I. Analiza sistemului de management al organizațiilor publice românești

- I.1. Abordări în studiul organizației publice. Organizația publică ca parte a sistemului globalde management public
- I.2. Comunicarea organizațională și managementul schimbării
- I.3. Importanța managementului comunicării în atingerea performanței instituțiilor publice
- I.4. Cultura organizațională
- I.5. Dimensiunea managerială. Actul managerial. Profilul managerului de succes
- I.6. Semnificația succesului în organizația publică. Organizația publică de succes
- I.7. Managementul instituțiilor publice românești actuale. Managerul public profesionist în administrația publică românească
- I.8. Comunicarea, performanța și actul managerial în organizațiile virtuale

Capitolul II. Orientări europene și internaționale privind implicarea managerilor în motivarea personalului

- II.1. Paradigme explicative privind motivația
- II.2. Performanțele profesionale individuale versus potențial motivațional individual
- II.3. Implicarea motivațională versus persistența motivațională
- II.4. Soluții cheie pentru motivarea angajaților de către manageri
- II.5. Motivarea personalului în U.E., S.U.A și Japonia

Capitolul III. Abordările actuale privind implicațiile capitalului uman în perfecționarea managementului instituțiilor publice

- III.1. Capital uman, capitalul social și managementul de personal
- III.2. Implicațiile managerale ale Influenței factorilor de mediu asupra componentei de personal a managementului instituțiilor publice

PARTEA a II-a

Elemente de cercetare științifică privind analiza comparativă a managementului capitalului uman în instituțiile publice din diferite țări europene

Capitolul IV. Particularitățile managementului capitalului uman în instituțiile publice europene

- IV.1. Analiza descriptivă a managementului capitalului uman din România
- IV.2. Analiza descriptivă a managementului capitalului uman din Germania
- IV.3. Analiza descriptivă a managementului capitalului uman din Italia
- IV.4. Analiza descriptivă a managementului capitalului uman din Spania

Capitolul V. Analiza comparativ-calitativă a managementului capitalului uman în instituțiile publice din țările analizate

V.1. Prezentarea chestionarului supus analizei

V.2. Analiza comparativă și interpretarea datelor aferente informațiilor privind managementul capitalului uman în România, Italia și Spania

V.3. Studiu configurațional privind rețelele cauzale care influențează managementul capitalului uman în instituțiile publice din România, Italia și Spania

V.4. Concluzii cu privire la managementului capitalului uman în instituțiile publice europene

Capitolul VI. Valorificarea potențialului capitalului uman în instituțiile publice europene

VI.1. Analiza descriptivă a valorificării capitalului uman din perspectiva învățării pe parcursul întregii vieți

VI.2. Analiza descriptivă a valorificării capitalului uman din perspectivă investițională

VI.3. Analiza descriptivă a valorificării capitalului uman din perspectiva calității vieții

VI.4. Analiza alinierii capitalului uman din instituțiile publice românești la principiul european al „toleranței zero pentru fraudă și corupție”

Capitolul VII. Cercetare privind identificarea gap-urilor (diferențelor) privind competitivitatea capitalului uman (instituții publice din România versus instituții publice din alte state europene)

VII.1. Cercetare privind competitivitatea globală

VII.2. Bilanțul competitivității în România în contextul alinierii la standarde europene

VII.3. Percepția privind competitivitatea capitalului uman la nivelul instituțiilor publice românești

VII.4. Concluzii și propuneri privind creșterea competitivității capitalului uman în instituțiile publice

PARTEA a III-a

Elemente de cercetare științifică privind abordarea pandemiei Covid-19 din perspectivă managerială

Capitolul VIII. Abordarea pandemiei covid - 19 din perspectiva managementului capitalului uman și a managementului riscului în uniunea europeană

VIII.1. Impactul pandemiei Covid-19 asupra actului managerial

VIII.2. Impactul pandemiei Covid-19 asupra organizațiilor publice

Concluzii finale, contribuții personale, limite ale cercetărilor și direcții ulterioare de cercetare

Lista de lucrări

Bibliografie

Anexe

Contextul actual de analiză a percepției privind perfeccionarea sistemului de management al instituțiilor publice

În contextual actual al globalizării, problematica managementului public dobândește o semnificație deosebită, într-un mediu social și politic extrem de dinamic, în care aspectele calității și eficienței serviciilor acordate de instituțiile publice sunt puse permanent în discuție și criticate de cele mai multe ori, pentru lipsa de transparență și credibilitate și pentru gradul ridicat de corupție.

În consecință, chiar dacă actul managerial se desfășoară în contextul unor ample și complexe activități, într-un mediu turbulent și caracterizat de multiple incertitudini, în condițiile impactului progresului tehnic, inovației și revoluției informatice galopante, managerilor li se pretinde să fie lideri inteligenți, să-și demonstreze competențele, să stăpânească schimbarea și riscul, să clarifice direcțiile și să asigure perfeccionarea sistemului pe care îl conduc și din care fac parte ei însuși.

Prezentarea sintetică a tezei de doctorat

Prin prezenta teză de doctorat, intitulată „Perfecționarea sistemului de management al instituțiilor publice, prin dezvoltarea capitalului uman, în vederea alinierii la standarde europene”, ne-am propus să realizăm o analiză a sistemului de management al instituțiilor publice românești, cu scopul de a identifica modalitățile de perfecționare, ținând cont de actele normative în vigoare, de exigențele impuse de fenomenul globalizării, de progresele tehnologice, de tendințele demografice ale forței de muncă și profitând de oportunitățile care decurg din susținerea conștientă și asumată a dezvoltării capitalului uman.

În vederea alinierii la standarde europene, instituțiile publice din România trebuie să facă pași importanți pentru a-și îmbunătăți performanțele atât în ceea ce privește calitatea serviciilor oferite cetățanilor, transparența, profesionalismul, cât și în ceea ce privește actul managerial (fie că discutăm despre top management, middle management, low level management sau funcțiuni transversale organizaționale). Acesta din urmă influențează constant și decisiv performanța organizațională, putând conduce organizația spre corectitudine și succes sau spre vulnerabilitate, eșec, corupție și infraționalitate.

Indubitabil, capitalul uman reprezintă un factor cheie, atât al ecuației performanței organizaționale, cât și al dezvoltării durabile, deoarece acesta depășește cu mult importanța capitalului tradițional (fizic și financiar), fiind reprezentat de stocul de cunoștințe acumulate și de abilități umane, cu ajutorul cărora organizația se poate adapta, se poate dezvolta, poate progresa, deoarece limitele sale nu sunt la fel de rigide, ca și în cazul celorlalte forme de capital.

În vederea îndeplinirii obiectivului general al cercetării, pe care l-am urmărit în întreg demersul nostru științific, problematica vizând aspectele menționate în paragrafele anterioare a fost analizată, atât în partea aferentă studiului literaturii de specialitate, cât și în partea aplicativă.

În acest sens, lucrarea este structurată în trei părți principale: prima parte vizează stadiul actual privind implicațiile capitalului uman în perfecționarea sistemului de management al instituțiilor publice, în vederea alinierii la standarde europene, cea de a doua parte cuprinde elemente de cercetare științifică privind analiza comparativă a managementului capitalului uman în instituțiile publice din diferite țări europene, iar ultima parte face referire la elementele de cercetare științifică privind abordarea pandemiei COVID-19 din perspectivă managerială (situația epidemiologică actuală fiind, în opinia noastră, un element de care nu am fi putut face abstracție la momentul actual, fiind totodată și o noutate în materie științifică).

Tratarea temei are o structură logică prestabilită, în sensul că nu putem vorbi despre management organizațional public, înainte de defini organizația publică și de a o integra în sistemul global de management public, motiv pentru care primul capitol include aspecte relevante cu privire la mediul organizațional și diagnoza organizațională, cu privire la cultura organizațională, la comunicarea organizațională, la succesul organizațional, iar cel de al doilea capitol face referire la o serie de paradigme explicative privind motivația și prezintă soluții cheie în această ultimă privință.

Problematica implicațiilor pe care le are capitalul uman în perfecționarea managementului instituțiilor publice este tratată în cadrul capitolului al treilea, iar în următoarele două capitole este descrisă și este efectuată o analiză comparativă a managementului capitalului uman, în instituțiile din România, Germania, Italia și Spania.

Tema valorificării potențialului uman în instituțiile publice europene este abordată în cadrul celui de al șaselea capitol, din perspectiva învățării pe tot parcursul vieții, analizând atât latura investițională, cât și latura, deosebit de relevantă, a calității vieții, ținând cont, totodată, și de principiul european al „toleranței zero față de corupție”.

În următorul capitol a fost abordată problematica complexă a competitivității capitalului uman, cu accent pe cercetarea GAP-urilor (diferențelor) dintre instituțiile publice din România și cele din alte state europene, fiind realizată o cercetare privind competitivitatea globală, bilanțul competitivității în România și fiind analizată percepția privind competitivitatea capitalului uman în cadrul instituțiilor publice.

Având în vedere situația epidemiologică actuală cu care se confruntă aproape tot mapamondul, am considerat că, introducerea unui capitol distinct, care să surprindă impactul pandemiei asupra actului managerial și asupra organizațiilor publice, prezintă o importanță

deosebită, mai ales că această situație a fost catalogată de unii autori ca fiind un „knockout viral” asupra întregii omeniri, făcându-se apel, din ce în ce mai des, în gestionarea acestei crize, la politicile de solidaritate, insuficient consolidate la această dată, în opinia noastră.

Indubitabil, criza COVID a frânat perfecționarea sistemului de management instituțional, dar a și contribuit la consolidarea aspectelor altădată tratate superficial, precum: managementul crizei, managementul riscului sau managementul situațiilor de urgență, într-un context în care stările de alertă și de urgență stipulate constituțional, s-au transformat, peste noapte, într-o cruntă realitate, care a impus proceduri și măsuri urgente.

În finalul tezei, am formulat concluziile, am subliniat contribuțiile personale, limitele cercetărilor și am trasat direcții ulterioare de cercetare, fără pretenția de a epuiza cu totul subiectul pus în discuție, în toata complexitatea sa.

Capitolul I. Analiza sistemului de management al organizațiilor publice românești

Apariția și dezvoltarea conceptelor de management public și organizație publică corespunde unei evoluții progresive a societății, ca urmare a premiselor impuse de noile realități mondiale, determinând schimbări firești și multiple în sectorul public, accentuând complexitatea organizațiilor din administrația publică confruntată esențialmente cu provocările specifice interacțiunii instituție publică-cetățean.

Esența abordării prezentei lucrări este concentrată pe analiza organizației publice, cu sublinierile de rigoare legate de componenta managerială, ținând cont de schimbarea modelului tradițional birocratic al organizațiilor cu noul management public de tip transparent, orientat atât pe rezultate (performanță), cât și pe satisfacția angajaților / funcționarilor publici (după caz), un lucru fiind cert : managementul nu poate fi despărțit de organizație.

După opinia noastră, contrar cu ceea ce susțin unii specialiști, considerăm că managementul organizațiilor publice nu este identic cu managementul organizațiilor private, existând o serie de principii și așteptări care le delimitează indubitabil. Unul dintre acestea se referă la legitimitatea sectorului public și a organizațiilor de interes public. Aceasta este abordată atât de politologi, cât și de economiști și juriști, fiind evidențiate fundamentele sferei publice, legitimitatea autorității și a deciziilor de tip coercitiv din sistemul administrației publice, dar și elemente precum intervenția statului, domeniul public, servicii de interes public, funcție publică, interes general al societății ș.a.m.d.

Actualmente, societatea trăiește schimbări fără precedent: forma rigidă, autoritară, ierarhică, pur birocratică a administrației publice, care a dominat anterior, rupe bariere și devine o nouă formă mai flexibilă de management public. Această schimbare este atât o schimbare a mentalităților manageriale, cât și o schimbare în rolul asumat de guvernare, în dorința de a îmbunătăți relația organizației publice/instituții publice-cetățeni.

În ultimii ani, nemulțumirea (resentimentele publice) acută față de organele administrației publice – în speță față de politicieni și burocratie – a devenit o componentă constantă a discursului public, iar cetățenii opinează că organele administrației publice nu funcționează bine, deși managerii fac eforturi în acest sens.

Considerăm totuși că, în ciuda provocărilor impuse de contextul național și internațional, atât organizațiile publice românești, cât și sistemul global de management public au făcut progrese notabile.

Organizația reprezintă un univers uman complex, conceput să realizeze anumite obiective, iar proiectarea, construirea și viziunea designului organizațional trebuie să fie prioritățile majore ale echipei de conducere / managementului. Existența organizației este strâns legată de fenomenul managerial, mai ales că orice grup are nevoie de un conducător , iar acesta are și el, la rândul lui, nevoie de discipoli care să-l urmeze.

Organizația publică trebuie să fie administrată astfel încât să reziste presiunilor de performanță și să consolideze profesionalismul. Acesta este motivul pentru care din ce în ce mai multe organizații din zona publică caută experți în domeniul de competență și adevărați profesioniști.

Reforma statului implică modificări de substanță atât la nivelul administrației publice centrale, cât și al administrației publice locale, în general. Administrația publică trebuie să-și

Întărească continuu capacitatea de ameliorare a rezultatelor, să se adapteze la schimbări și să-și îmbunătățească permanent viziunea și modul său de lucru. În contemporaneitate, dezbaterile cu privire la managementul cheltuielilor publice și al banului public, dar și cele legate de problematica managementului de personal reprezintă preocupări deosebite și provocări multiple atât pentru organele statului, cât și pentru publicul larg. Organizațiile publice sunt, practic, un spațiu în care o anumită parte a populației ocupate își petrece cea mai mare parte a vieții active, primind o răsplătă materială (și uneori morală) proporțională, în general, cu experiența și cu munca depusă.

Funcția managerială de organizare reprezintă procesul de identificare și organizare a resurselor umane, și, indirect, a celor materiale, financiare, informaționale etc., în așa fel încât să asigure realizarea obiectivelor organizației. Practic, se grupează procesele de muncă pe posturi, echipe de muncă, birouri, compartimente, departamente ș.a.m.d.

Structura organizatorică se referă, de fapt, la ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea, astfel încât să fie asigurate premisele organizatorice necesare obținerii performanțelor dorite de managementul de vârf al organizației. Dacă discutăm de structura organizatorică, categoric trebuie să amintim despre organigramă (redare schematică/grafică în toate detaliile organizării, subordonării și a legăturilor dintre compartimente din cadrul unei întreprinderi sau al unei instituții sau, altfel spus, traducerea formală a opțiunii de repartizare a autorității și responsabilităților), regulamentul de organizare și funcționare, regulamentul de organizare internă, statut, precum și despre fișele postului sau descrierile postului (toate acestea fiind nelipsite în organizațiile publice care servesc interesului public).

Administrația publică este abordabilă, atât ca și concept, cât și ca activitate, însemnând un concept interdisciplinar și deosebit de complex. Administrația publică este acea componentă executivă a statului, reprezentând, de fapt, mijloacele prin care scopurile și obiectivele statului sunt puse în practică sau, altfel spus, este preocuparea referitoare la procurarea mijloacelor necesare implementării deciziilor politice, care emană de la puterea de stat. Aceasta se referă la organizarea executării și executarea propriu-zisă a legii, fiind legată strâns de puterea legislativă și de puterea judecătorească ale căror hotărâri sunt aplicate și executate prin intermediul și în cadrul administrației publice.

Activitatea administrației publice, prin intermediul organizațiilor publice are un caracter exclusiv public, fiind pusă în folosul și interesul general al societății, desfășurându-se pentru îndeplinirea în mod practic și concret a funcțiilor statului și a sarcinilor organelor administrației de stat.

Din punctul nostru de vedere, nu putem discuta despre management public, fără a discuta despre organizații publice, despre politica publică a statului și despre administrația publică. Conexiunea, aparent invizibilă dintre acestea, este una firească și de bun simț.

Din această perspectivă, acest prim capitol abordează, în mod detaliat, aspecte care țin de:

- Mediul organizației publice și diagnoza organizațională
- Analiza SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats)
- Climat organizațional merit să atragă „fericirea la locul de muncă”
- Analiza influenței mediului extrem asupra organizației
- Investigarea realității, intervenția comunicațională
- Comunicarea organizațională, cu accent pe comunicarea managerială
- Managementul schimbării
- Relevanța managementului comunicării în atingerea performanței instituțiilor publice

Dacă ar fi să ne permitem o paralelă, pentru o organizație publică, comunicarea înseamnă cam același lucru cu ceea ce semnifică „sistemul sangvin” pentru corpul uman. În acest context, organizațiilor li se impune să dețină capacitatea de identificare, transmitere, primire și înțelegere rapidă a informațiilor credibile și relevante, iar acest lucru se poate realiza doar cu sprijinul unui personal calificat și responsabil.

Resursa umană este implicată în orice tip de organizație, reprezentând „sufletul” acesteia, cel mai de preț capital. În orice organizație este iminentă apariția unor probleme de comunicare, mai ales în situația delegării de sarcini (dar nu numai), element care, în mod inevitabil, devine generator de frustrări sau eșecuri, mai devreme sau mai târziu.

PERFECTIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE

În abordarea eficienței comunicării, este foarte important să amintim care sunt elementele unei comunicări eficiente:



Elementele comunicării eficiente

Sursa: contribuție personală pe baza referințelor din literatura de specialitate

În contextul în care o comunicare este deosebit de importantă, mai ales în cazul în care discutăm despre comunicarea publică, se pot înregistra eșecuri din cauze variate care trebuie preîntâmpinate. Cauzele eșecurilor de comunicare pot fi variante, precum: presiunea timpului, ascultarea deficitară, oboseala datorată supraîncărcării de sarcini zilnice, momentele de criză sau situațiile de urgență, credibilitatea sursei, judecățile de valoare și prejudecățile asociate, percepția selectivă, elemente de inteligență emoțională și de gestionare a stărilor emoționale persoanelor care comunică și chiar pozițiile ierarhice diferite pe care se situează comunicatorii.

În aceste condiții și având în vedere relevanța mesajului de interes public care provine de la o instituție publică, considerăm că devine necesară standardizarea comunicării, ca urmare a analizei și monitorizării întregului sistem informațional din organizație, prin utilizarea instrucțiunilor de lucru și procedurilor operaționale specifice. Putem afirma categoric că nu poate exista performanță în instituțiile publice fără performanță în domeniul comunicării.

Cultura organizațională imprimă angajaților sentimentul de identitate și transpune ideologiile care predomină în mintea organizațiilor. Cultura organizațională este deosebit de semnificativă și prin intermediul ei putem înțelege viața organizațională în toată bogăția și complexitatea ei. Cultura

organizațională abordează mentalitățile globale, ideologiile, miturile și „moda” dominantă într-o organizație, de-a lungul dezvoltării acesteia.

Din cultura organizațională fac parte elemente precum: poveștile, practicile, ritualurile, simbolurile, sistemele de control practicate, precum și paradigma organizațională. Paradigma se referă la filozofia organizației și include modul de orientare al organizației (fie către rezultate, fie către angajați), conștientizarea și recompensarea publică a succeselor, analizarea permanentă a mediului intern și extern (pentru a sesiza în timp util oportunitățile și amenințările), precum și deschiderea manifestată față de eventualele schimbări organizaționale.

Stilul de conducere și implicit modalitatea de luare a deciziilor, politica aplicată, nivelul de formalism, structura organizatorică promovată reprezintă modelatori ai culturii organizaționale. Un manager inteligent va avea întotdeauna capacitatea de a dezvolta devotamentul angajaților prin intermediul orientării culturii organizaționale și va face tot posibilul ca să poată atinge performanța dorită, în ciuda perturbațiilor inerente din mediul intern sau extern, concomitent cu menținerea devotamentului angajaților față de organizație.

Putem afirma cu certitudine, faptul că aceasta se naște odată cu organizația, încă din momentele în care fondatorii organizației, încrezători în forțele proprii și crezând cu adevărat în ideile lor, definesc pentru prima dată misiunea, viziunea și strategia prin care își propun să atingă succesul, alegându-și totodată partenerii cu care vor porni la drum. Fondatorii organizației pot deveni promotorii performanței într-un anumit domeniu, asumându-și faptul că sunt un fel de simbol al organizației. Printr-un mod de gândire asumat, prin principii atent stabilite și promovate, prin valorile subliniate, chiar fără să își propună, pun bazele culturii organizaționale (care se formează, de fapt, prin interacțiunile repetate ale acestora cu restul membrilor din organizație).

Deși cultura organizațională pare un element unitar, în ansamblu, există două niveluri de cultură organizațională:

- cel vizibil ușor, din exterior (codul vestimentației la locul de muncă, configurația spațiilor de lucru, genul mobilierului, aranjamentele birourilor, comportamentul standard prin care angajații comunică între ei sau cu exteriorul);
- cel din interior, din profunzime (valorile care stau la baza credințelor și judecăților care determină comportamentele și dau, de fapt, naștere aspectelor culturii de nivel exterior).

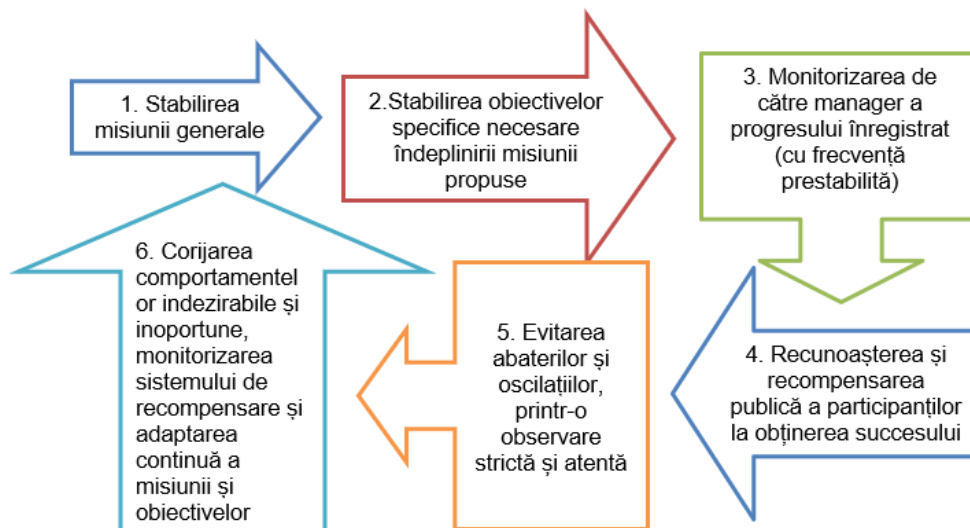
O componentă deosebit de importantă din viața unei organizații o reprezintă managerii. Aceștia sunt persoanele care exercită atribuțiile conducerii organizației, având cel puțin trei răspunderi majore, respectiv: profesională (calitatea sa de specialist, care trebuie să asigure realizarea obiectivelor organizației), juridică (procesul managerial trebuie să decurgă cu respectarea actelor normative în vigoare în domeniul de activitate condus) și morală (atât față de organizație, cât și față de persoanele din subordine).

Actul managerial ar fi mult mai ușor dacă toți angajații ar fi la fel sau măcar asemănători, însă cum aceștia se deosebesc între ei prin personalitate, pregătire profesională, statut socio-cultural, grad de inteligență, capacități ș.a.m.d., managerul este pus în situația de a aduce cumva la un numitor comun interacțiunile umane, în vederea satisfacerii intereselor organizației.

Prin urmare, managerul trebuie să fie capabil să înțeleagă comportamentele observate și să prevadă evoluția acestora, astfel încât să poată diagnostica organizația din care face parte. De aceea, managerii sunt preocupați de relațiile cu oamenii din subordine, mai ales că, în general, comportamentul uman poate fi imprevizibil (mai ales în situații limită și de criză). Reacțiile umane sunt condiționate de mediul schimbător în care trăiesc și de presiunile la care trebuie să răspundă, în contextul în care trebuie să țină cont și de dorințele și necesitățile lor individuale.

Managerierea unei organizații pentru a obține performanța dorită trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

PERFECTIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE



Managementul pentru performanță și progres

Sursa: contribuție personală pe baza referințelor din literatura de specialitate

Preocuparea principală a managerului este de a transforma grupul într-o adevărată echipă care să funcționeze la turație maximă în interesul organizației.

În altă ordine de idei, comportamentul managerial este influențat de o serie de factori, precum:

- apartenența la un anumit gen de organizație;
- credințele și idealurile personale;
- experiența managerială;
- hazardul;
- climatul psihologic .

Găsirea oamenilor talentați este una dintre cele mai importante preocupări manageriale, iar unele organizații publice chiar trec printr-o adevărată criză cronică a lipsei oamenilor talentați și dedicați. Preocuparea managerială de a găsi „omul potrivit la locul potrivit” este abordată de un nou proces cunoscut sub denumirea de managementul talentelor. Acesta este adesea descris ca atracție sistematică, identificare, dezvoltare, implicare / retenție și desfășurare a talentelor. Actualmente, în dinamica economică și socială, talentele reprezintă elementul cheie în profitabilitatea și durabilitatea oricărui proces și oricărei organizații.

Un alt subiect pus în discuție în primul capitol al tezei se referă la semnificația succesului în organizația publică. Succesul în orice domeniu, fie că este vorba despre succesul în mediul public, fie că vorbim despre mediul de afaceri este condiționat atât de rolul primordial al informației, cât și al capitalului intelectual.

Chiar dacă capitalul intelectual reprezintă partea organizației mai puțin vizibilă, considerăm că atrage în modul cel mai vizibil succesul unei organizații. În acest sens, trebuie să mai menționăm și faptul că, pentru ca o organizație să aibă succes, angajații care fac parte din aceasta trebuie să se implice total, pe cât posibil, în zona de care răspund și în care au atribuții și competențe specifice posturilor pe care le ocupă.

Semnificația ideii de succes se referă și la prestigiul pe care îl are organizația în mediul extern. Cu alte cuvinte, imaginea constituie o reflectare publică a reputației, personalității sau identității unei organizații. Aceasta garantează notorietatea organizației și calitatea serviciilor oferite de aceasta.

Pentru ca organizația să aibă succes și să fie percepută ca având o imagine bună, aceasta trebuie să fie capabilă să își construiască un program de creare a propriei identități, apelând la evenimente de imagine, simboluri, atmosferă construită ș.a.m.d. Unii autori sunt de părere că imaginea publică a organizației este, de fapt, un bun de patrimoniu al acesteia. Imaginea garantează notorietatea organizației și calitatea serviciilor oferite de aceasta. O imagine bună este o garanție a succesului organizației, pe când o imagine negativă, defavorabilă, îi va afecta prestigiul și notorietatea anterior construite. De aceea, mulți dintre managerii de astăzi consideră

că o politică de relații publice bine pusă la punct contribuie într-o proporție surprinzătoare la succesul organizației.

Studiile în domeniul resurselor umane au arătat de-a lungul timpului, că organizațiile de succes au o cultură organizațională care se bazează pe principii moderne diferite față de principiile clasice de resurse umane, de genul:

- nu este rău să se mai greșească din când în când (renunțarea la mecanismele clasice de control și pedepse, încurajarea inițiativelor/autonomiei acțiunilor și toleranța la anumite erori);
- angajatul este mai important decât fișa postului (flexibilitatea construită în jurul oamenilor);
- fiecare angajat are un talent (identificarea acestuia și încurajarea asumării individuale a răspunderii raportată la rolul atribuit, în conformitate cu potențialul angajatului).

Societatea cunoașterii impune estomparea granițelor dintre organizații și echipe, creând rețele interdependente, interconectate și coordonate cu viteza de reacție și flexibilitate. Actul managerial se adaptează și el permanent, iar angajații înțeleg că individualismul funcționează din ce în ce mai puțin.

Organizația virtuală nu este o noțiune vehiculată recent, însă aceasta a luat amploare în ultimii ani, grație dezvoltării tehnologiei informațiilor și comunicațiilor. În opinia noastră o organizație virtuală include toate formele organizaționale în care se regăsesc caracteristici precum cele redate de tabelul de mai jos:

Caracteristicile organizației virtuale

Tehnologia	Infrastructură informațională sofisticată Factor esențial care face posibilă îndeplinirea misiunii și realizarea obiectivelor
Conectivitatea	Factor esențial prin intermediul căruia se crează unitatea/infrastructura
Interdependența	Cooperare și sinergie, fie între organizații, fie între departamente, fie între echipe, fie între indivizi
Împuternicirea	Delegare de putere/delegare de responsabilități
Armonia	Receptivitate, consens/acceptare față de schimbări și provocări. Eliminarea rezistențelor și managerierea corespunzătoare a entuziamului și talentelor
Dispersia dinamică	Repartiție geografică care poate da naștere unor culturi locale, limbaje asociate, ceea ce poate crea probleme în comunicare și poate afecta cultura organizațională
Viteza de reacție	Capacitatea de a accesa resursele disponibile cele mai potrivite, umane și materiale
Echipe și proiecte virtuale	În scopul exploatării oportunităților și eliminării disfuncționalităților interne și amenințărilor externe
Flexibilitatea în configurație	În ceea ce privește întreaga activitate și întregul personal, dar și existența posibilității dizolvării acesteia în orice moment (de obicei când e îndeplinită misiunea sau când sunt îndeplinite obiectivele)
Ritm și feedback	Posibilitatea prezenței prin rotație în mediul virtual și a muncii în mediu asincron. Posibilitatea muncii în propriu ritm, dar fără a afecta interesul comun al echipei, termenele și acordarea de feedback.

Sursa: contribuție personală pe baza referințelor din literatura de specialitate

Cu alte cuvinte, o organizație virtuală presupune muncă virtuală, care se definește ca o serie de activități interdependente realizate de un grup de indivizi reunit în echipe virtuale, care își desfășoară activitatea în diferite locații fizice.

Deși inițial, organizațiile virtuale au destabilizat convențiile, cultivând insolitul, astăzi se poate spune chiar că acestea au devenit formațiuni de rutină, dar care impun mari provocări manageriale, datorate faptului că uneori angajații muncesc în diferite zone de timp, cu decalaje de fus orar, sunt parte a unor culturi deloc asemănătoare, uneori dezvoltând obiceiuri neobișnuite.

Chiar dacă pentru unii reprezintă un disconfort toată această schimbare de mentalitate și de acțiuni specifice muncii virtuale, echipele virtuale au devenit, în ultimii ani, mai ales în unele domenii de activitate, mai degrabă regulă decât excepție.

Astfel, procesele privind conducerea echipei trebuie să fie regândite, testate și rafinate ulterior, angajații –parte a echipelor virtuale trebuie să fie antrenați în cadrul noilor modalități de lucru și dinamica nouă, iar cultura organizației trebuie reformată concomitent cu un sistem de recompense adaptat rezonabil.

Capitolul II. Orientări europene și internaționale privind implicarea managerilor în motivarea personalului

Angajații, în calitatea lor de resurse complexe, sunt mult mai dificil de „administrat” decât resursele financiare, informaționale, tehnice, materiale ș.a.m.d. fiind în acest sens unice. Chiar dacă un manager stăpânește foarte bine teoria și analizează atent comportamentele organizaționale, făcând paralele cu „ierarhia nevoilor lui Maslow” sau cu „teoria factorilor duali dezvoltată de Herzberg”, în practica organizațională, pentru identificarea necesităților angajaților este nevoie de mult mai mult.

În acest context, chiar dacă interesele angajaților sunt diferite și fluctuante de la o etapă profesională la alta, scopul managerului este să le alinieze cu interesele organizaționale, dacă acest lucru este posibil. Putem spune de motivarea personalului este o artă, o întregă filosofie, mai ales că motivația diferă de la un funcționar/angajat la altul (ceea ce motivează ușor pe cineva, poate demotiva, la fel de ușor, pe altcineva).

Din punctul nostru de vedere, condițiile elementare pentru asigurarea satisfacției profesionale pot îngloba retribuiția substanțial mai mare și un sistem echitabil de remunerare, posibilități adevărate de promovare, un management atent și sensibil la nevoile, dorințele, așteptările și sentimentele subalternilor, un mediu de muncă atrăgător, sarcini de lucru variate și care să suscite interesul, precum și autonomia necesară, astfel încât angajatul să se simtă prețuit și important.

Influențarea forței de muncă nu este o sarcină deloc ușoară. Oamenii sunt cea mai relevantă categorie de active de care se poate folosi o organizație, doar că managementul trebuie să știe să găsească calea pentru a obține acest lucru. Pe de altă parte însă, conducerea unei organizații trebuie să fie la fel de conștientă și de faptul că tot oamenii sunt singurul activ care poate să acționeze împotriva scopurilor organizației (iar acest argument nu este deloc unul comod, dar este cât se poate de realist). În consecință, numai printr-un efort de cooperare, atât angajații cât și angajatorii pot ajunge să slujească scopurilor organizației.

Deși motivarea este o experiență personală, managerii trebuie să se străduiască să găsească conectorii între motivațiile personale și activitatea performantă. Tot acestora le revine și sarcina (de fapt provocarea) de a face în așa fel încât să fie asigurate condițiile propice pentru armonizarea scopurilor personale ale oamenilor cu cele ale organizației.

Un alt aspect care trebuie luat în considerare este caracteristica esențială a motivării, care este dată de faptul că aceasta determină măsura în care angajatul dorește să își pună la dispoziția organizației cunoștințele, capacitățile, intuiția, creativitatea și eforturile și chiar mai mult de atât, ajungând să blocheze/elimine efectele produse de obstacolele și dificultățile întâmpinate pe parcursul muncii sale.

Managerii trebuie să țină cont de faptul că, dacă angajatul are dorința de a munci, atunci există o mare probabilitate ca acesta să ajungă să fie performant și să producă rezultate bune pentru organizație, doar că trebuie ajutat și stimulat. În situații în care angajații nu își manifestă dorința de a lucra, chiar dacă IQ-ul lui este ridicat, chiar dacă are cunoștințele și abilitățile necesare, categoric că performanța lui va fi una scăzută.

În toată această ecuație, sunt importanți atât termenul „manager”, cât și „angajat”, influențându-și reciproc comportamentele și având așteptări reciproce unul de la celălalt.

Așa cum am mai menționat și anterior, implicarea emoțională a angajaților este o chestiune deosebit de importantă în orice tip de organizație și în orice domeniu de activitate. Obținerea performanțelor profesionale și a succesului organizațional este direct corelat cu performanța profesională individuală și cu potențialul motivațional individual. Rolul managerului

este unul cheie, iar acesta trebuie să nu uite că doar câștigând inimile angajaților, va atrage și implicarea totală intelectuală a acestora. Afectivitatea și latura umană completează atât de ușor și de frumos latura tehnică și performanța.

În situațiile în care anumiți angajați au performanțe foarte slabe, managerul trebuie să găsească care este problema: lipsa de motivare a subordonatului, incompetența acestuia, nepriceperea sau incapacitatea, lipsa de resurse, reaua intenție sau chiar stilul de management adecvat și modalitatea nepotrivită de comunicare a sarcinilor. Indiferent de situație, managerul trebuie să știe cum să acționeze pentru îmbunătățirea stării de fapt și luarea măsurilor adecvate, fiind total greșit să se pornească de la premise că doar majorarea salarială poate asigura și menține performanța.

Puțini angajați muncesc la nivelul capacității deținute de ei și acest lucru se întâmplă pentru că organizațiile nu reușesc să își motiveze angajații să lucreze „nu numai cu mintea”, ci și „cu inima” sau dacă izbutesc această adevărată performanță, nu reușesc să o mențină pe termen lung. Este foarte greu de menținut într-o organizație o stare continuă de entuziasm, de mulțumire și de satisfacție, fiind foarte ușor ca în scurt timp să se instaleze plictiseala, dezinteresul și chiar iritare și irascibilitatea în cadrul unui colectiv.

Implicarea motivațională este un aspect calitativ, din punctul nostru de vedere, aceasta referindu-se, de fapt, la dispoziția persoanei de a intenționa și a accepta să activeze pentru a contribui la realizarea obiectivelor. Aceasta este în strânsă legătură cu forțele intrinseci și extrinseci care mobilizează individul, modelându-i comportamentul, direcționându-i acțiunile sau inacțiunile. Forțele intrinseci se referă la satisfacția care reiese din natura activității desfășurate, din provocarea sau interesul trezit ș.a.m.d. Extrinsec, individul este determinat să se implice datorită unei condiționări externe, acesta depunând eforturi pentru îndeplinirea unei activități, pentru recompensele așteptate, pentru recunoașterea publică mult așteptată sau, în poziție, pentru evitarea unei consecințe neplăcute (evitarea pedepsei sau unei sancțiuni).

Relația dintre un manager și echipa sa este foarte importantă în asigurarea performanței atât la nivel individual, cât și la nivel comunicațional. Conducătorul organizației trebuie să se considere parte a echipei, să se integreze în ea și să se facă dorit acolo, fiind în același timp șeful acesteia (cumva trebuie să găsească calea de a fi atât liderul formal, cât și liderul informal al acesteia).

Literatura de specialitate a relevat și câteva chei pentru motivarea angajaților, principalele două fiind adoptarea unui management participativ (interacțiune continuă cu angajații, în așa fel încât aceștia să simtă că pot influența mersul lucrurilor, chiar dacă decizia finală e a managerului) și a unui stil de comunicare asertivă (managerul să-și spună clar opinia, dar fără a leza/supăra pe cineva).

Un alt aspect deosebit de relevant și care merită să fie luat în considerare este delegarea corectă, astfel încât managerul să nu se epuizeze făcând el totul, de teamă să nu scape lucrurile de sub control și angajații să se simtă prețuiți și responsabilizați.

O altă cheie în vederea motivării este încurajarea angajaților și susținerea acestora, fie că sunt novici sau experimentați (propunerile angajaților trebuie discutate, la stabilirea și repartizarea sarcinilor noi de executat, managerul trebuie să exprime optimism ș.a.m.d.), dar fără să se prezinte sub formă de „dădăceală”, pentru a nu cădea în cealaltă extremă și a da senzația angajaților că nu li se acordă încredere.

În literatura de specialitate se subliniază aspecte ce țin de managementul situațional și abordarea individuală și diferențiată a situațiilor care se ivesc, tratând angajații în funcție de personalitatea acestora, însă fără a le crea senzația inechității. Aplicarea stilurilor de management în mod situațional (când autoritar, când de facilitare, când de susținere, când de delegare) nu este ușor de realizat, deoarece necesită acordarea unui timp mai îndelungat și un nivel înalt de flexibilitate din partea managerului.

Nu în ultimul rând, menționăm ca și soluție cheie pentru motivarea angajaților de către manageri feedback-ul oferit în mod regulat. Fără o comunicare activă, prin oferirea de feedback reciproc, relația profesională „sănătoasă” categoric este afectată și are de suferit. Studiile de specialitate au relevat că relațiile bune la locul de muncă și feedback-ul constant în relaționare a fost identificat ca fiind al doilea factor ca importanță, imediat după partea financiară (salariul).

Fără a avea pretenția de a fi epuizat subiectul, considerăm că principalii factori motivaționali pentru angajații care fac parte din organizațiile din sectorul public sunt: salariul rezonabil pentru munca depusă, relațiile armonioase cu șeful instituției și cu colegii, posibilitățile de promovare și recunoașterea meritelor individuale în public, activitatea interesantă la locul de muncă, siguranța păstrării locului de muncă, condiții bune în spațiul destinat activităților zilnice și, în perspectivă, o pensie decentă.

Capitolul al II-lea surprinde și aspecte comparative legate de motivarea personalului în U.E., S.U.A. și Japonia. Se constată, de fapt, prin studiile întreprinse în toate cele 3 zone geografice faptul că managerii trebuie să se preocupe de motivarea angajaților, astfel încât aceștia să își dorească să depună eforturi în vederea perfecționării și atingerii potențialului maxim. Dacă toți angajații sau marea parte a acestora ar fi dispuși să facă aceste lucruri, organizațiile ar fi competitive și ar cunoaște performanța, excelența, profitul, recunoașterea publică, avantajul competitiv.

În acest sens, managerii trebuie să evalueze permanent gradul în care sunt satisfăcute trebuințele fundamentale privind motivația (trebuințele fiziologice și de securitate, trebuințele conexe cu eul, nevoile sociale și cele cognitive, nevoile de realizare a sinelui, trebuințele estetice ș.a.m.d.).

Ceea ce surprinde însă, este faptul că secretul succesului companiilor și organizațiilor japoneze nu a fost tehnologia (așa cum ne-am fi așteptat toți), ci modul inedit și special prin care managerii știau să gestioneze motorul organizațional – oamenii. Stilul de management adoptat viza o filozofie de leadership puternică, bazată pe o cultură corporativă solidă, creată prin perfecționarea pe termen lung a personalului și abordarea consensului în procesul de luare a deciziilor.

Paradoxul este acela că aspectele subliniate de economistul și profesorul de management William Ouchi (promotorul teoriei consensului japonez - tratată de literatura de specialitate ca fiind o presupunere) în urmă cu 41 de ani, sunt confirmate astăzi de multiple cercetări, în domeniul managementului capitalului uman la nivelul Uniunii Europene, dar și în domeniul psihologiei manageriale și anume că: angajații vor să fie asociați cu angajatorul și cu colegii lor, nu vor să creeze discrepante și disocieri.

O altă concluzie relevantă de cercetările din Japonia a fost aceea că angajații au o dorință puternică de conectare. Din această perspectivă, considerăm că procesul de conectare este absolut necesar și firesc în cadrul organizațional, însă nu trebuie să ometem faptul că acest lucru nu este ușor de realizat. Prin urmare, conectarea angajați-angajator, angajați-colegi necesită un nivel ridicat de sprijin din partea managerului și a organizației, astfel încât să poată fi asigurat un mediu de lucru sigur, asociat cu facilități adecvate (acest ultim aspect naște numeroase controverse, deoarece indivizii sunt foarte diferiți unii de alții). Lista ar putea continua cu oferirea de posibilități de dezvoltare și formare, precum și cu recunoașterea publică a meritelor angajaților (aceasta din urmă fiind din ce în ce mai rar întâlnită).

Aceeași teorie scoate în evidență încă un aspect deosebit de important și îmbucurător pentru management și anume: angajații sunt încrezători că își pot îndeplini sarcinile corect, cu sprijinul adecvat din partea conducerii. Această din urmă afirmație duce la o singură concluzie: nevoia de conectare și de reciprocitate este indubitabilă.

În concluzie, indiferent de teoriile (europene, americane, japoneze) la care facem apel, următoarele aspecte pot fi afirmate cu certitudine și vehemență: oamenii nu mai pot fi motivați doar pe considerente financiare, iar familia, cultura și tradițiile sunt la fel de importante ca și condițiile de muncă. Fie că își dorește sau nu, managementul trebuie să încerce să contribuie la echilibrul pe care angajații îl doresc între viața profesională și viața privată.

Capitolul III. Abordările actuale privind implicațiile capitalului uman în perfecționarea managementului instituțiilor publice

Literatura de specialitate definește capitalul uman ca fiind ansamblul de abilități caracteristice indivizilor, care rămân aceleași în orice mediu social, putând fi valorificate pe piața muncii, în schimbul unor resurse economice de orice tip (de obicei venituri), motiv pentru care se spune că acesta s-a dezvoltat ca și concept, în economie.

PERFECTIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE

„Capitalul uman are două aspecte:

- capital educațional (abilități dobândite de indivizi în context formal și non-formal);
- capital biologic (abilități fizice ale indivizilor descrise frecvent prin starea de sănătate).

Capitalul uman este unic în ceea ce privește potențialul de dezvoltare, lucru dovedit prin capacitatea indivizilor de a-și depăși propriile limite, pentru a face față provocărilor și exigențelor actuale și viitoare. În acest sens, educația (perfecționarea) reprezintă esența capitalului uman, completându-se extraordinar cu elementele de capital biologic, asociate stării de sănătate.

Referirea la „capitalul social” este menită să clarifice caracterul relațiilor dintre angajați, comunicarea interpersonală și elemente de cultură născută în comunitatea acestora (cultura organizațională). În orice organizație publică (dar nu numai) se nasc și se desăvârșesc legături interpersonale, relații de încredere, solidaritate, atașamente reciproce, cooperare și sprijin, dorința de a lucra în echipă ș.a.m.d.

Din această perspectivă, menționăm că formarea capitalului uman reprezintă o responsabilitate cu caracter global atât a guvernelor, cât și a fiecăruia dintre noi. Până la urmă este vorba despre integrarea cu succes a forței de muncă și obținerea stării de satisfacție asociată atât pe piața națională, cât și pe piața europeană, lucru care este puțin probabil de realizat fără o psihologie colectivă adecvată și fără permisiune de schimbare a anumitor mentalități.

Managementul personalului reprezintă o sferă specifică a managementului, iar perfecționarea managementului instituțiilor publice înseamnă, mai ales, perfecționarea managementului de personal. În acest sens, subliniem percepția managementului de personal ca fiind un proces continuu și cu caracter permanent, orientat spre motivația angajaților în vederea obținerii unei participări maxime în activitatea organizației, astfel încât rezultatele muncii fiecăruia dintre ei să fie semnificative pentru instituția din care provin.

În managementul instituțiilor publice se pune foarte mare accent pe componenta de management de personal, aceasta fiind considerată un gen independent de activitate a specialiștilor, prin care se urmărește încurajarea creativității angajaților, făcându-se apel la noi reguli de recrutare, selecție și promovare a personalului, dar și de perfecționare, calificare și fidelizare a angajaților.

Indiferent de genul de organizație din care provin, managerii trebuie să cunoască foarte bine „inputurile pe care se bazează” (resursele umane, resursele tehnico-materiale, resursele informaționale, resursele financiare), pentru a putea asigura realizarea obiectivelor și satisfacerea intereselor publicului larg. Nu este niciun secret în faptul că cel mai relevant input este personalul instituției, în contextul actualei evoluții informaționale, în toate domeniile și în contextul trecerii la „economia bazată pe cunoștințe”.

Oamenii reprezintă resursa vitală a oricărei instituții, indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea, resursă care asigură supraviețuirea și stabilitatea, pe de o parte și este principalul generator de schimbare și progres, pe de altă parte, sprijinind dezvoltarea și succesul competițional/performața organizațională.

Deciziile manageriale în domeniul resurselor umane, deși variază de la o țară la alta și de la o organizație la alta, trebuie să țină cont de principiile morale și etice fundamentale și să reflecte stadiul de dezvoltare al sistemului de valori al organizației. Practica managerială trebuie să dovedească corectitudine, respect reciproc, tratament corect, transparentă, competiție loială, comunicare deschisă și onestă, responsabilitate și atașament față de organizație, loialitate față de companie, politica susținută de fidelizare a angajaților, empatie și, nu în ultimul rând, respectarea legislației în vigoare (chiar și atunci când nu este tocmai favorabilă cursului firesc al instituției).

Având în vedere criticile frecvente ale Comisiei Europene cu privire la situația administrativ-politică din România, în ultimii ani, programele guvernamentale abordează frontal accelerarea reformei în administrația publică românească, atrăgând după ea modificări de abordare în sistemul de management public.

Managementul public își propune îndeplinirea unor obiective majore precum:

- ♥ restructurarea administrației publice centrale și locale și a instituțiilor publice în profunzimea lor;
- ♥ ajustarea relației administrație - cetățean;
- ♥ perfecționarea managementului administrativ;

- ♥ depolitizarea structurilor administrative;
- ♥ descentralizarea serviciilor publice și consolidarea autonomiei administrative locale;
- ♥ eliminarea blocajelor birocratice în instituțiile publice;
- ♥ asigurarea transparenței în instituțiile publice și comunicarea operativă cu cetățenii, implicarea societății civile în procesul decizional și stimularea democrației participative, armonizarea permanentă a cadrului legislativ național cu acquis-ul comunitar ș.a.m.d.

Practic, obiectivele sunt complexe, variate și numeroase, iar sarcina instituțiilor și autorităților publice românești este deosebit de complicată.

Managerilor din instituțiile publice le-ar fi mult mai ușor să fie performanți dacă ar avea la dispoziție resursele umane, materiale, tehnice și financiare adecvate. Consolidarea instituțională trebuie să aibă loc treptat, adaptat la nevoile interne și permanent. Pe lângă aceasta, sistemului public îi trebuie și o coerență administrativ-funcțională, dincolo de barierele birocratice, schimbările legislative, interesele politice și influențele mediului extern.

Din păcate, managerii actuali trebuie să învețe să lupte și cu mentalitatea conform căreia capacitatea administrației publice și a instituțiilor publice se dizolvă în interesele politice și în discursul public dominat de limbaj de lemn și manipulare.

Provocarea managerială este imensă, mai ales că domeniul managementului public este într-o permanentă și susținută dezvoltare, iar managerii trebuie să răspundă exigențelor impuse de funcționarea instituțiilor publice într-un mediu național și european deosebit de complex (din care face parte o componentă deosebit de importantă: absorbția fondurilor europene).

Capitolul IV. Particularitățile managementului capitalului uman în instituțiile publice europene

Societatea actuală este puternic amprentată de fenomenul globalizării, care a afectat și încă influențează ireversibil procesele economico-sociale, politico-administrative, culturale, comunicaționale, financiare și, bineînțeles, de ordin managerial.

Astfel, intenția noastră este să subliniem aspecte relevante referitoare la managementul capitalului uman în instituțiile publice europene, insistând pe particularitățile acestuia în patru țări europene, într-o abordare comparativă, respectiv: Germania, Italia, Spania și România.

Mentalitățile managerilor și ale guvernelor s-au schimbat, psihologia colectivă s-a schimbat, actualmente toți factorii decizionali fiind de acord cu faptul că investiția în capitalul uman (în competențele și abilitățile umane generate de investițiile în domeniul educațional și în domeniul sănătății) reprezintă o responsabilitate profundă, mai ales în contextul în care, acest lucru determină obținerea unor venituri mai mari, prin procesul muncii.

Totodată, România trebuie să se alinieze obiectivelor strategice ale Uniunii Europene, printre care se numără și creșterea competitivității economice și consolidarea coeziunii sociale, cu accent pe cunoaștere, inovare și optimizarea capitalului uman.

Factorii decizionali din România au înțeles, mai ales în ultimii ani, că investițiile în capitalul uman sunt capitale pentru dezvoltare, oferind beneficii economice substanțiale pe termen lung, necesitând timp pentru a se materializa, beneficiile pentru societate nefiind întotdeauna vizibile încă de la începutul actului investițional.

La nivelul anului 2018, România se afla pe poziția 67, dintr-un total de 157 de țări analizate în cadrul studiului realizat de Banca Mondială, care face referire la indicele capitalului uman, menit să cuantifice contribuția sănătății și a educației la productivitatea următoarei generații de lucrători.

Indexul capitalul uman în țările Uniunii Europene – an de referință 2018

Țări U.E.	Scor	Țări U.E.	Scor
Austria	0,79	Letonia	0,72
Belgia	0,76	Lituania	0,71
Bulgaria	0,68	Luxemburg	0,69
Cehia	0,78	Malta	0,69

PERFECTIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUTIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE

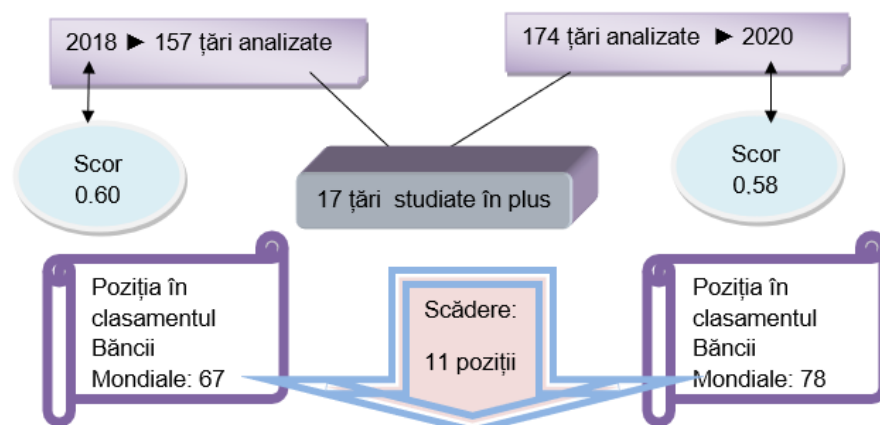
Țări U.E.	Scor	Țări U.E.	Scor
Cipru	0,75	Polonia	0,75
Croația	0,72	Portugalia	0,78
Danemarca	0,77	Regatul Unit	0,78
Estonia	0,75	România	0,60
Finlanda	0,81	Slovacia	0,68
Franța	0,76	Slovenia	0,79
Germania	0,79	Spania	0,74
Grecia	0,68	Suedia	0,80
Irlanda	0,81	Țările de Jos (Olanda)	0,80
Italia	0,77	Ungaria	0,70

Sursa: Studiul propriu de cercetare al autoarei

România are cel mai mic scor al indexului capitalului uman din Uniunea Europeană, situându-se în clasament imediat după Bulgaria, Grecia și Slovacia (cu scor HCI=0,68), motiv pentru care considerăm că țara noastră are încă un drum lung de parcurs în vederea alinierii la performanțele europene în domeniul capitalului uman.

- Eradicarea sărăciei rămâne o chestiune notabilă și de interes, mai ales că, în contextul managementului capitalului uman, aceasta poate determina fragmentarea și degradarea stocului de capital uman, instituind blocaje în ceea ce privește cheltuielile de susținere și dezvoltare ale acestuia, intrându-se într-un cerc vicios, în sensul că resursele economice insuficiente conduc la imposibilitatea achiziționării serviciilor de calitate în domeniul sănătății și educației.
- Cronicizarea sărăciei este în strânsă legătură cu faptul că, în România actuală, deși în ultimii ani s-au tot luat măsuri pentru eliminarea disparităților și inegalităților veniturilor, totuși, în continuare ne confruntăm cu decalajul dintre salariile celor mai instruiți salariați (care, de regulă, cresc în continuare) și salariile celor mai puțin educați (și care, în general, sunt și mai prost plătiți), chestiune care generează efecte negative în ciuda legislației în vigoare, în domeniul salarizării.
- Legislația cadru pentru salarizarea unitară în România a vizat exclusiv sectorul public.
- Totodată, este cunoscut faptul că, în țara noastră costurile cu forța de muncă sunt printre cele mai mici din Uniunea Europeană, acest fapt întâmplându-se în contextul în care angajații români sunt, în unele domenii, cei mai buni specialiști din Uniunea Europeană (ne referim aici mai ales la domenii precum: tehnologia informațiilor și comunicațiilor, medicină și altele) și în condițiile în care salariul/venitul salarial al acestora reprezintă, în general, principala (sau chiar unica) lor sursă de venit. În acest sens este evident faptul că, în România, cheltuielile pe care un angajat își permite să le facă investind în educația sa sau în componenta de sănătate sunt vizibil mai reduse față de angajații care funcționează în domenii și pe posturi similare în țările U.E.

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE



Analiza comparativă HCI 2018 -2020. Analiza datelor privind România

Sursa: Studiul propriu de cercetare al autoarei

Chiar dacă studiul aferent anului 2018 a fost realizat pe un număr de 157 de țări, iar la nivelul anului 2020, același studiu a analizat un număr de 174 de țări, având în vedere faptul că modalitatea de calcul a fost aceeași, putem să trage o serie de concluzii, ținând cont exclusiv de scorul obținut de fiecare țară.

Evoluția comparativă a situației indexului capitalul uman în țările Uniunii Europene, în perioada 2018-2020

Țări U.E.	Scor 2018	Scor 2020	Diferența +/-	Poziția în clasamentul mondial 2020
Austria	0,79	0,75	-4	26
Belgia	0,76	0,76	0	19
Bulgaria	0,68	0,61	-7	60
Cehia	0,78	0,75	-3	24
Cipru	0,75	0,76	+1	21
Croația	0,72	0,71	-1	31
Danemarca	0,77	0,76	-1	22
Estonia	0,75	0,78	+3	12
Finlanda	0,81	0,80	-1	6
Franța	0,76	0,76	0	18
Germania	0,79	0,75	-4	25
Grecia	0,68	0,69	+1	37
Irlanda	0,81	0,79	-2	9
Italia	0,77	0,73	-4	30
Letonia	0,72	0,71	-1	33
Lituania	0,71	0,71	0	34
Luxemburg	0,69	0,69	0	39
Malta	0,69	0,71	+2	32
Polonia	0,75	0,75	0	23
Portugalia	0,78	0,77	-1	17
Regatul Unit	0,78	0,78	0	11
România	0,60	0,58	-2	78
Slovacia	0,68	0,66	-2	44
Slovenia	0,79	0,77	-2	14
Spania	0,74	0,73	-1	29
Suedia	0,80	0,80	0	8
Țările de Jos	0,80	0,79	-1	10
Ungaria	0,70	0,68	-2	40

Sursa: Studiul propriu de cercetare al autoarei

Și de această dată, România are cel mai mic scor al indexului capitalului uman din Uniunea Europeană, situându-se în clasament imediat după Bulgaria (cu scor HCI=0,61), Slovacia (cu scor HCI=0,66), Ungaria (cu scor HCI=0,68) și Grecia (cu scor HCI=0,69), motiv pentru care considerăm că țara noastră are încă un drum lung de parcurs în vederea alinierii la performanțele europene în domeniul capitalului uman, mai ales că restul țărilor au obținut punctaje situate în intervalul [0,70-0,80].

În opinia noastră, expansiunea spiritului european în toate domeniile de activitate, a determinat România să depună eforturi considerabile și să își asume responsabilități de ordin educativ, social și ecologic, cu respectarea „unității în diversitate” impuse de UE și făcând tot posibilul să mențină armonia națională, în contextul de internaționalizare impus de fenomenul globalizării.

Germania este statul perceput cel mai favorabil la nivelul Uniunii Europene, iar prezumția conform căreia nemții sunt cei mai corecți, mai muncitori și mai puțin corupți este un fel de „mit românesc”. Astfel, în conformitate cu un sondaj efectuat în anul 2012 de Pew Research Center, europenii percep Germania condusă de Angela Merkel mai favorabil decât orice alt stat membru al Uniunii Europene, fiind totodată și singura țara ai cărei cetățeni consideră, într-o proporție covârșitoare -59%, că integrarea europeană a avut efecte pozitive. Totodată, Germania are cea mai puternică economie a continentului european, care promovează antreprenoriatul și urmărește, în mod simultan, menținerea asigurării unui echilibru la nivel social. Totodată, Germania excelează în sectoare precum T&C, tehnologie medicală și biotehnologie, guvernul german depunând eforturi deosebite pentru a sprijini cercetarea și inovarea. Statul german s-a situat pe poziția a 12-a, după scorul aferent HCI (indexul capitalului uman) aferent anului 2018.

Germania este una din țările în care se consideră că învățământul terțiar are un rol deosebit de important, acesta promovând inovația, dezvoltarea și creșterea economică, ocazie cu care influențează inclusiv nivelul de bunăstare generală a cetățenilor.

Conform statisticilor oficiale relevate de OECD, speranța de viață la naștere a fost de 80,7 ani în 2015, ușor peste media UE, de 80,6, aceasta crescând mai lent decât în majoritatea țărilor UE și fiind cu 2 ani sub speranța de viață la naștere în Spania și Italia.

Italia, conform analizei întreprinse la nivelul Băncii Mondiale, cu privire la aspectele legate de indexul capitalului uman se plasează pe poziția 18, cu un index al capitalului uman raportat de 0,77 (index HCI similar cu următoarele țări: Danemarca, Noua Zeelandă, Norvegia și Elveția).

- Italia folosește un sistem de recrutare a personalului care favorizează selecția personalului pe bază de carieră.
- Italia folosește cu predilecție sistemul de performanțe legate de salariu, utilizând bonusurile de performanță unice, într-un quantum de până la 21-40% din salariul de bază.
- Doar 1,3% din PIB-ul italian a fost cheltuit în cercetare și dezvoltare, față de o medie de 1,9% în zona euro, lucru care este observat prin analizarea ponderii firmelor care investesc în cercetare și dezvoltare sau a tendinței de brevetare.
- 📖 Același studiu al Băncii d'Italia relevă faptul că Italia prezintă cel mai mic număr de absolvenți din toate țările europene majore: mai puțin de o cincime din lucrători dețin o diplomă de colegiu, față de aproape o treime în zona euro.
- 📖 Italia se caracterizează printr-o foarte mare elasticitate a cererii de forță de muncă în raport cu oferta de forță de muncă, manifestând, de asemenea, un grad de substituibilitate mai mare între forța de muncă calificată și cea necalificată.
- 📖 Speranța de viață a poporului italian este printre cele mai ridicate din Europa. Astfel, speranța de viață la naștere în Italia a ajuns la 82,7 ani în 2015, de la 79,9 ani în 2000, fiind cea mai mare în UE, după Spania.
- 📖 Încă de la începutul anilor 2000, Italia prezintă problema migrației celor mai buni specialiști, atât către Europa, dar și către SUA. Astfel, Italia a fost nevoită să promoveze măsuri de atragere în țară a resurselor umane competente, prin practicarea unor sisteme dedicate de impozite extrem de reduse, ceea ce a determinat ca, mulți ani mai târziu, situația să se schimbe radical și Italia să devină un punct de atracție pe piața muncii, pentru cetățeni de alte naționalități, inclusiv români. **Spania**, cu un index al capitalului uman raportat ca cifră la 0,74 (la fel ca și Islanda), conform Băncii Mondiale, se clasează pe poziția 33 din totalul de 157 țări incluse în studiu. Din această perspectivă, prezentăm câteva concluzii cu privire la Spania:

- 📖 Politicile spaniole la nivel de sistem sunt concepute astfel încât să fie contracarate nivelul ridicat de abandon școlar și rata șomajului în rândul tinerilor.
- 📖 Politica spaniolă în domeniul educațional are în vedere îmbunătățirea calității actului educațional, al calității cadrelor didactice și a conducerii școlare printr-o abordare orientată spre formarea continuă.
- 📖 Școlile spaniole necesită sprijin susținut pentru a răspunde creșterii rapide a proporției copiilor imigranți pe care i-au experimentat, deoarece nivelul de educație și abilitățile de învățământ superior se traduc în general printr-o mai mare participare a acestora la forța de muncă și salarii mai mari acordate acestora.
- 📖 În 2011, proporția populației spaniole cu cel puțin o calificare secundară superioară a rămas sub media OCDE pentru cei cu vârstele cuprinse în intervalul 25-34 de ani (65% față de 82%). Per ansamblu, nivelul de pregătire al populației s-a îmbunătățit începând cu anul 2000, în condițiile în care proporția persoanelor cu vârste cuprinse între 25 și 64 de ani cu studii superioare a scăzut.
- 📖 Cu o rată de înscriere în sistemul educațional preșcolar de aproape 100% pentru copiii de 3-5 ani, Spania are una dintre cele mai mari rate de înscriere în rândul copiilor din țările OCDE. Educația timpurie este furnizată de guvern, deși 25% dintre elevii preșcolari sunt înscriși în instituții private dependente de guvern și 11% în instituții private independente de sistemul public de stat.
- 📖 Speranța de viață în Spania (83 de ani în 2015) este cea mai mare dintre toate țările UE (așa cum de altfel s-a putut deduce și din capitolul anterior).

Capitolul V. Analiza comparativ-calitativă a managementului capitalului uman în instituțiile publice din țările analizate

În completarea cercetării teoretice fundamentate din capitolul anterior, am întreprins o analiză comparativ-calitativă a managementului capitalului uman în organizațiile din țările studiate anterior, pe baza unui chestionar elaborat având în vedere relevanța temei studiate și ținând cont de informațiile subliniate în capitolul I.

Chestionarul aplicat are în structura sa un număr de 14 întrebări unice, nonrepetate (atât închise, cât și deschise), dintre care 8 directive, 2 semidirective și 4 nondirective (în care respondenților li s-a acordat șansa de a răspunde liber, completând și justificându-și răspunsurile în conformitate cu propriile lor aspirații, atitudini, valori, culturi, stil de viață, experiență, fiecare în funcție de puterea lor de înțelegere, capacitate și intuiție).

Subiecții au experiență în organizația din care fac parte, iar chestionarul se adresează exclusiv persoanelor cu funcții de conducere (și fac parte atât din top management, cât și din middle și line management). Numărul total de respondenți a fost de 30, pentru fiecare dintre cele 3 țări, fiind completate un număr egal de chestionare, respectiv 10.

Am analizat comparativ informațiile furnizate pe baza răspunsurilor formulate la chestionar de către respondenții din cele trei țări, în așa fel încât să scoatem în evidență specificul fiecărei țări, **asemănările și deosebirile dintre mentalitățile manageriale românești și cele din Italia sau Spania.**

- 📖 Respondenții cunosc și folosesc noțiunea de „capital uman”, în toate cele trei țări studiate.
- 📖 Managerii din România și Italia declară că sunt preocupați de studierea elementelor ce țin de psihologia managerială, în vreme ce managerii din Spania declară că nu sunt preocupați de psihologia managerială, dar sunt atrași, de analiza stilurilor manageriale.
- 📖 Managerii intervievați au susținut faptul că activitatea managerială este una foarte complexă, existând situații în care, probabil, abordarea lor managerială nu a fost neapărat „inteligentă”, iar deciziile luate în anumite împrejurări nu au fost neapărat cele mai fericite.
- 📖 În ceea ce privește inteligența emoțională, răspunsurile respondenților au confirmat faptul că, în prezent, aceasta este un fapt asumat în toate organizațiile, și, din fericire, managerii au înțeles că nu există management fără comunicare, cum nu există comunicare fără emoții și că inteligența emoțională este factorul care contribuie la realizarea unui management de calitate

Nivelul de ascultare a vocii angajaților în accepțiunea respondenților

România	Italia	Spania	Media pe cele 3 țări
64%	73%	65%	67,3%

Sursa: contribuție personală

☒ Subiecții declară că relațiile sunt armonioase/ cordiale în organizația pe care aceștia o conduc. Însă, 3 români respondenți declară că relațiile sunt reci, dar bazate pe respect, iar 2 respondenți spanioli specifică că relațiile sunt tensionate. Remarcabil este faptul că subiecții din Italia au dat doar răspunsuri favorabile.

Opinia respondenților cu privire la cultura organizațională

Țara	România	Italia	Spania
Tipul de cultură organizațională predominant conform respondenților	-tip sarcină	-tip putere	-tip rol

Sursa: contribuție personală ca urmare a analizei de conținut realizată pe baza răspunsurilor formulate de respondenți

☒ În ceea ce privește serviciile oferite de companiile/organizațiile de proveniență ale respondenților, aceștia consideră că gradul de încredere al cetățenilor în instituția / organizația / compania pe care o conduc este ridicat, deși mass media națională și europeană a relatat în repetate rânduri că gradul de încredere al cetățenilor în instituțiile publice nu este tocmai unul satisfăcător.

☒ În organizația din care au provenit respondenții, Codului de etică și conduită profesională îi este acordată o atenție deosebită.

Metodologia QCA este optimă pentru a analiza factorii care influențează managementul capitalului uman în instituțiile publice, pornind de la condiții specifice fiecărei țări incluse într-o perspectivă comparativă. QCA ne oferă o viziune de ansamblu asupra relațiilor cauzale între combinații de factori specifici valorificării capitalului uman în cadrul instituțiilor publice.

Obiectivul studiului calitativ-comparativ realizat în acest capitol al tezei doctorale constă în determinarea rețetelor cauzale care conduc la un nivel cât mai ridicat de cunoaștere și utilizare intensă a conceptului de capital uman în instituțiile publice din România, Italia și Spania.

Am implementat în acest studiu o tehnică specifică metodei QCA, și anume analiza calitativ comparativă utilizând fuzzy-set sau fsQCA. Utilizarea fsQCA se impune atunci când cauzalitatea în fenomenul de cercetare are fațete multiple.

Am proiectat o ipoteză: ***Diferite combinații de condiții antecedente asociate studierii psihologiei manageriale, abordării managementului inteligent în procesele de luare a deciziilor și ascultarea de către manageri a vocii angajaților influențează nivelul de cunoaștere și utilizare intensă a conceptului de management a capitalului uman în instituțiile publice din România, Italia și Spania.***

În scopul testării acestei ipoteze, am proiectat un model conceptual, care nu are ca obiectiv identificarea unor relații de cauzalitate între variabile, ci configurații de condiții antecedente care impactează rezultatul așteptat.

Figura de mai jos evidențiază atât rezultatul așteptat (nivelul de cunoaștere și utilizare intensă a conceptului de capital uman în instituțiile publice din România, Italia și Spania - **CUICCU**), cât și condițiile antecedente din ipoteză:

- studierea psihologiei manageriale de către decidenții din instituțiile publice din România, Italia și Spania (**SPM**);
- abordarea managementului inteligent în procesele de luare a deciziilor la toate nivelurile ierarhice ale instituțiilor publice din România, Italia și Spania (**AMI**);
- ascultarea de către manageri a vocii angajaților (**AVA**).

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE

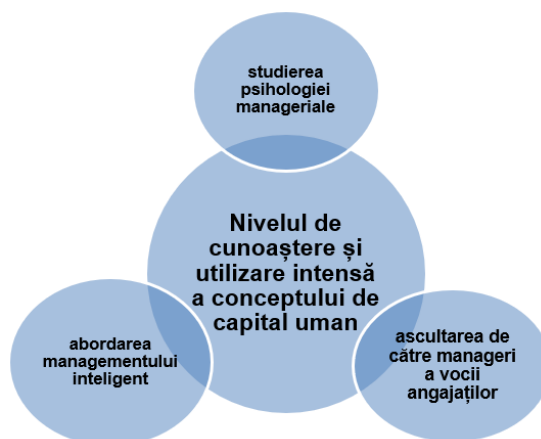


Figura 5.14. Modelul conceptual al studiului configurațional

Sursa: contribuție personală

Procesul de calibrare specific metodei fsQCA a implicat prelucrarea datelor obținute de la managerii instituțiilor publice din cele 3 țări (România, Italia și Spania), rezultatele calibrării sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Calibrarea condițiilor antecedente și a rezultatului

Etichetă variabilă	Descriere variabilă	Valoarea fuzzy		
		România	Italia	Spania
CUICCU	nivelul de cunoaștere și utilizare intensă a conceptului de capital uman în instituțiile publice	0.8	0.9	0.6
SPM	studierea psihologiei manageriale de către decidenții din instituțiile publice	0.8	0.6	0.2
AMI	abordarea managementului inteligent în procesele de luare a deciziilor	0.3	0.4	0.6
AVA	ascultarea de către manageri a vocii angajaților	0.64	0.73	0.65

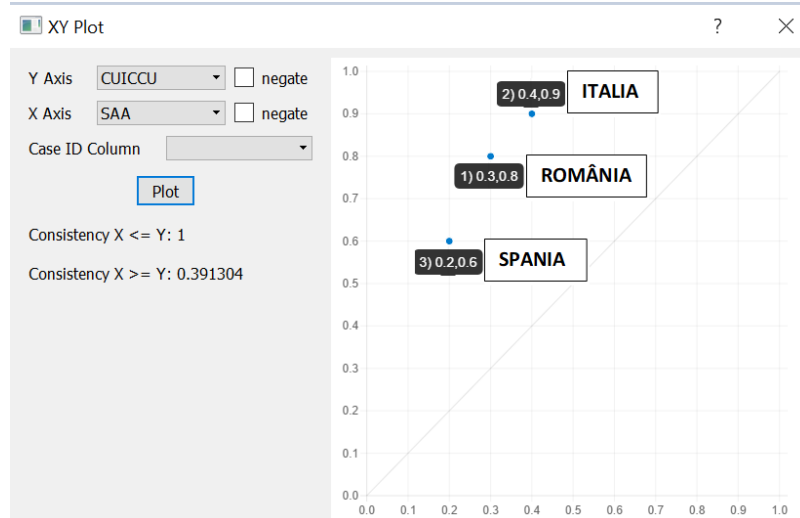
Sursa: calibrare realizată de autoare

Prin acest studiu empiric, urmărim să găsim combinații de condiții care sunt suficiente pentru impactarea unui rezultat. Am creat o variabilă compozită (**SAA**) care ilustrează impactul cumulat al celor trei condiții antecedente asupra rezultatului aplicând funcția Fuzzyand :

Compute : SAA= fuzzyand (SPM, AMI, AVA).

Graficul XY Plot reflectă distribuția cazurilor pe eșantioanele de răspunsuri de la managerii instituțiilor publice din România, Italia și Spania, plasând variabila compozită **SAA** pe axa orizontală, și rezultatul (**CUICCU**) pe axa verticală. *Condițiile antecedente sunt considerate suficiente pentru influențarea rezultatului*, întrucât toate cele 3 cazuri sunt plasate deasupra diagonalei din grafic.

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE



Distribuția cazurilor pe eșantioanele de răspunsuri de la managerii instituțiilor publice din România, Italia și Spania

Sursa: raport generat de software-ul fsQCA

În acest caz, scorul de consistență ($X \leq Y$) este 1 (maxim posibil), iar scorul de acoperire ($X \geq Y$) este de 0.3913. Aceste rezultate denotă faptul că distribuția seturilor fuzzy din acest studiu este consistentă cu ipoteza că variabila compozită (**SAA**) reprezintă un subset al rezultatului (**CUICCU**), deoarece scorul de consistență este superior pragului recomandat (0,80), iar acoperirea rezultatului (**CUICCU**) este de 39.13 %.

Tabelul de adevăr (Truth Table) ilustrează toate configurațiile logice ce pot să apară într-un set dat de condiții. Cazurile în care toate condițiile antercedente se regăsesc au valoarea „1”, în timp ce cazurile în care toate condițiile sunt absente au indicată valoarea „0”.

În tabelul de adevăr asociat ipotezei de cercetare apar 2 configurații de cazuri, după eliminarea liniilor ale căror scoruri de consistență se situau sub pragul critic de 0.8. Analiza tabelului adevărului facilitează identificarea combinațiilor de condiții care sunt suficiente pentru rezultat și reprezintă etapa premergătoare rulării algoritmului Quine-McCluskey.

Tabelul de adevăr asociat testării ipotezei din studiul configurațional

SPM	AMI	AVA	number	CUICCU	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	0	1	2	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	1

Sursa : raport generat de software-ul fsQCA

Algoritmul Quine-McCluskey generează o soluție complexă pe baza modelului testat **CUICCU = f(SPM, AMI, AVA)**, care evidențiază două combinații de condiții antercedente cu influență directă asupra rezultatului, precum și relația de suficiență în cadrul ipotezei asociate modelului configurațional, pe eșantionul din de date din cele trei țări, România, Italia și Spania

Rezultatele aplicării algoritmului Quine-McCluskey

```

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 1
      raw      unique
      coverage  coverage  consistency
-----
SPM*~AMI*AVA  0.626087  0.278261  1
~SPM*AMI*AVA  0.521739  0.173913  1
solution coverage: 0.8
solution consistency: 1
    
```

Sursa : raport generat de software-ul fsQCA

Remarcăm faptul că ambele combinații de condiții cauzale au scorul de consistență maxim (1), însă sunt diferențiate de scorul de acoperire, mai ridicat în cazul combinației **SPM*~AMI*AVA** (0.6260). Acest lucru demonstrează că **principali predictorii ai rezultatului (nivelul de cunoaștere și utilizare intensă a conceptului de capital uman în instituțiile publice din România, Italia și Spania) sunt: studierea psihologiei manageriale de către decidenții din instituțiile publice din România, Italia și Spania (SPM) și ascultarea de către manageri a vocii angajaților (AVA)**. Simbolul „~” asociat unei condiții antecedente denotă un impact scăzut sau lipsa de impact în cadrul unei configurații cauzale.

Analiza condițiilor necesare în cadrul modelului configurațional

Condiții antecedente testate	Consistență	Acoperire
SPM+AMI	0.8695	1.0000
SPM+AVA	0.9260	0.9770
AMI+AVA	0.8565	0.9752

Sursa: raport generat de software-ul fsQCA

Analiza necesității ne confirmă că aceiași doi predictorii (**studierea psihologiei manageriale de către decidenții din instituțiile publice din România, Italia și Spania (SPM) și ascultarea de către manageri a vocii angajaților (AVA)**) au cel mai ridicat scor de consistență dintre cele 3 alternative și implicit cel mai mare impact asupra nivelului ridicat de cunoaștere și utilizare intensă a conceptului de capital uman în instituțiile publice din România, Italia și Spania.

O concluzie preliminară a acestei analize calitativ-comparative este că putem identifica cei mai influenți predictorii ai nivelului ridicat de cunoaștere și utilizare intensă a conceptului de capital uman în instituțiile publice, pe baza datelor colectate din eșantioane din țările țintă, fără a recurge la analize corelaționale, care necesită un volum de date mult mai mare pentru a asigura o relevanță statistică.

Capitolul VI. Valorificarea potențialului capitalului uman în instituțiile publice europene

Faptul că scopul oricărei politici publice este acela de a asigura bunăstarea generală și de a crea premisele creșterii calității vieții nu mai constituie niciun secret pentru societatea actuală. În acest context, implementarea reformei educației și un sistem de sănătate eficient, calitativ și accesibil din punct de vedere financiar constituie, negreșit, premisele obținerii creșterii calității vieții noastre, a tuturor.

Din această perspectivă specialiștii consideră, în unanimitate, că resursa primară a societății actuale sunt oamenii săi, iar resursa viitorului este fundamentată pe cunoștințele și competențele deținute de aceștia. Indivizii, în calitatea acestora de lucrători ai cunoașterii și creatori ai unor viziuni care încorporează tehnologiile actuale, sunt provocați să acționeze în conformitate cu legislația și cu criteriile de performanță a societății, modelând viitorul în contextul fenomenului globalizării, fără a scăpa din vedere etica, moralitatea și deontologia profesională. Trebuie să ținem cont de faptul că globalizarea și creșterea calității vieții nu aduc societății doar beneficii, ci supun guvernele și la numeroase provocări.

Noua paradigmă a educației vizează conceptul de învățare pe tot parcursul vieții, ca și proces continuu, în sensul că procesul educativ trebuie desăvârșit și perfecționat. Așa cum spunea și renumitul fizician Albert Einstein „cei care au privilegiul de a ști, au și datoria de a acționa”. În ceea ce ne privește, și în contextul temei abordate de noi în acest subcapitol, este relevant să subliniem importanța sustenabilității unui proces de oportunități flexibile de învățare, asociind corespunzător învățarea pe tot parcursul vieții, cu cunoștințele practice și competențele dobândite atât în contexte formale, non-formale și informale, realizând astfel un proces neîntrerupt.

În vederea valorificării capitalului uman, trebuie să subliniem o serie de competențe complementare, care trebuiesc urmărite de toți actorii responsabili și implicați în implementarea unui sistem sustenabil de învățare pe tot parcursul vieții, astfel încât să fie asigurat succesul profesional individual/organizațional și anume: competențe de tip cognitiv (gândirea logică, creativitatea, intuiția, memoria), competențe și aptitudini tehnice specifice, competențe de tip socio-emoțional (concepții proprii despre viață influențate de experiențele trăite și de mediul familial de proveniență, personalitatea fiecăruia, perseverența, tenacitatea, conștiințiozitatea, aspectele motivaționale, capacitatea de integrare în echipă, deschiderea manifestată spre elementele de noutate/noi experiențe) și, nu în ultimul rând, competențele profesionale specifice adaptate în domeniul de activitate vizat (competențele asociate practicării unei anumite meserii).

Așa cum fiecare persoană își dorește cu fervoare un standard de viață mai ridicat și ameliorarea treptată a condiției proprii, în același fel și managerii organizațiilor urmăresc într-un mod irepresibil succesul organizațional și performanța. De aceeași manieră, guvernele naționale au tendința de a-și îmbunătăți performanțele pentru a crește nivelul de bunăstare generală a populației.

Europenizarea comunităților naționale impune investiții adecvate, pe fiecare domeniu în parte, context în care se nasc ample discuții cu privire la investițiile în componenta de capital uman. Așteptările cu privire la impactul pe care Uniunea Europeană le are asupra guvernelor naționale sunt mari și, în cea mai mare parte, pozitive, exceptând părerile euroscepticilor.

Managerii inteligenți se documentează și sunt informați cu privire la faptul că, în mod cert, între creșterea bunăstării individuale/generale și investiția în capitalul uman se observă o corelație pozitivă. Decizia de a investi în capitalul uman reprezintă o provocare, atât individuală, cât și guvernamentală, aceasta trebuind să fie rațională și să fie rezultatul unei analize profunde cu privire la costurile pe care le presupune vis a vis de beneficiile care ar putea să fie obținute.

Investițiile în capitalul uman nu trebuie să fie suportate exclusiv din bugetul organizației sau al instituției, acestea putând fi realizate atât de fiecare individ (sau după caz, familie), cât și de către societate (prin intermediul guvernelor), având în vedere faptul că beneficiile obținute ating toate cele trei paliere enumerate: individ, organizație, stat. Dacă este să ne raportăm la guvernele naționale, acestea trebuie să implementeze veritabile mecanisme de intervenție asupra dezvoltării capitalului uman (cu accent pe asigurarea echității, învățământ superior, îngrijire medicală, asigurarea unui nivel de trai ridicat către populație ș.a.m.d.).

Nu există niciun dubiu asupra faptului că angajații potriviți, care se perfecționează continuu și care stăpânesc în mod adecvat cunoștințele IT, reprezintă cheia succesului, în orice domeniu de activitate. Totuși, din punctul nostru de vedere, investițiile în capitalul uman nu garantează succesul și performanțele dezirabile. Există o componentă foarte relevantă căreia trebuie să i se acorde importanța cuvenită, și anume: încrederea.

În acest sens, subliniem rezultatele relevate de **Barometrul global de încredere Edelman** pentru anul 2020, prin intermediul căruia ne sunt dezvăluite aspecte cu privire la gradul de încredere, în sensul că, în ciuda unei economii globale puternice și a ocupării într-un grad ridicat a forței de muncă, niciuna dintre cele patru *enități societale* – guvern și instituții publice, companii și mediul de afaceri, ONG-uri și media – nu prezintă încredere pentru populație. Cauza acestui paradox se regăsește în temerile oamenilor față de viitor și rolul de perspectivă al modului de implicare al acestora. Studiul scoate în evidență faptul că este imperios necesar să se reconstruiască încrederea, îmbrățișând un nou mod de acțiune: prin echilibrarea competenței cu comportamentul etc.

O altă componentă conexasă direct cu problematica valorificării capitalului uman din perspectivă investițională este cercetarea și inovarea, ambele necesitând investiții suplimentare. La nivel european există în prezent o serie de studii (instrumente UE), respectiv European Innovation Scoreboard (Tabloul de bord european privind inovarea) și Regional Innovation Scoreboard (Tabloul de bord regional privind inovarea), ambele realizate la nivelul anului 2019, publicate de Comisia Europeană și care demonstrează faptul că, în ultimii 4 ani, performanțele Uniunii Europene s-au îmbunătățit în mod constant, ceea ce este îmbucurător. Din perspectivă internațională, menționăm faptul că pentru prima dată în ultimii ani, capacitatea de inovare a țărilor europene o depășește pe cea a Statelor Unite ale Americii, deși SUA este, la rândul ei, depășită și de China, Japonia și Coreea de Sud (la nivelul anului 2019).

Foarte relevant este și cel mai recent studiu realizat de Comisia Europeană, intitulat sugestiv European Innovation Scoreboard –Tabloul european de bord al inovării la nivelul anului 2021 (instrument care îl succede pe cel din 2019 și care realizează ample comparații și cu anul 2020) în cadrul căruia sunt subliniate principalele puncte forte ale României și anume: domeniul vânzărilor-impactul vânzărilor, digitalizare și sustenabilitatea mediului.

Din păcate, cifrele europene au indicat faptul că România nu excelează la capitolul cercetare și inovare (aspecte relevate mai ales de studiile ultimilor 3 ani). Totodată, nici la capitolul creștere a gradului de conștientizare cu privire la relevanța capitalului uman, țara noastră nu a obținut rezultate extraordinare, dacă ar fi să amintim de proiectul lansat de Banca Mondială cu privire la indicii capitalului uman. Astfel, România are cel mai mic scor al indexului capitalului uman din Uniunea Europeană, precum și cel mai mic indice în materia inovării, motiv pentru care considerăm că țara noastră are încă un drum lung de parcurs în vederea alinierii la performanțele europene în domeniul capitalului uman.

Rezultatele relevate de studii arată că în țara noastră a început să se acorde atenție componentei capitalului uman, însă nu suficient și că investiția în domeniul capitalului uman reprezintă o responsabilitate profundă atât pentru manageri, cât și pentru guvernul României.

Din această perspectivă, considerăm că sunt necesare inclusiv investiții în perfecționarea sistemului de management public, în unele cazuri fiind necesară declanșarea unui amplu proces de reformare „adevărată” a sectorului public și nu doar a unei „reforme fundamentale pe hârtie”. Dezvoltarea unui corp profesionist, atât de manageri, cât și de executanți, fără implicații de ordin politic, care să asigure creșterea gradului de satisfacție a interesului public, respectând cu prioritate cadrul legislativ în vigoare ar trebui să fie un obiectiv fundamental pentru guverne, așa cum s-a întâmplat în marile democrații occidentale.

Luând în considerare aspectele relevate anterior, considerăm că așa cum capitalul uman influențează calitatea vieții –prin creșterea performanțelor, în mod identic, capitalul uman este influențat de calitatea vieții, la rândul său. Indiferent din ce perspectivă am privi lucrurile, obținem aceeași certitudine: capitalul uman și calitatea vieții sunt verigile aceluiași lanț, fără de care societatea nu ar putea progresa (mai ales ca implicațiile sunt atât la nivel de nevoi ale individului, cât și ale societății). Ținând cont de necesitatea satisfacerii nevoilor individuale și de necesitatea înregistrării progresului social, considerăm că investițiile în educație și în sănătate conduc la creșterea nivelului de pregătire al capitalului uman și, în consecință, la dezvoltare economică și creștere a nivelului de trai.

În altă ordine de idei, considerăm că există câteva dimensiuni definitorii și acceptate care influențează calitatea vieții, dintre care enumerăm: evoluția societății și trendurile acesteia, mediul natural înconjurător, anturajul, familia, investițiile deținute, veniturile obținute, capitalul acumulat pe parcursul vieții, nivelul de dezvoltarea personală, starea de sănătate agreată, percepția asupra stării de siguranță ș.a.m.d.

Totodată, subliniem și componenta subiectivă care caracterizează calitatea vieții, în sensul că fiecare persoană are propriile interpretări, sentimente și percepții, în funcție de cultura sa, de nivelul de instruire, de sistemul propriu de valori, de așteptările și standardele proprii, precum și de situația conjuncturală în care se regăsește într-un anumit moment în viața sa. Deci, am putea considera că atunci când standardul de viață atinge nivelul așteptărilor unei persoane, aceasta a obținut măsura calității vieții (sau nivelul de bunăstare) pe care și-a dorit-o (a urmărit-o sau și-a propus-o), ținând cont inclusiv de factorii de ordin extern și de posibilitățile financiare ale persoanei în cauză.

Pornind de la aceleași considerente, este absolut necesar să aducem în discuție aspectele relevate de studiul realizat în anul 2020 de către organizația nonprofit Social Progress Imperative cu sprijinul Deloitte, intitulat SPI –Social Progress Index. România se află pe locul 45 din 163 de țări incluse în studiul conform căruia calitatea vieții și bunăstarea socială sunt măsurate acordând punctaje pe baza a 3 dimensiuni principale, respectiv componenta nevoi de bază (alimentație, apă și salubritate, familie-gospodărie-locuință, siguranță personală), componenta bunăstării percepute (acces la educație, comunicații, sistem de sănătate, calitatea mediului) și componenta oportunități identificate (drepturi și libertăți, acces la educație avansată ș.a.m.d.).

La modul ideal, mediul organizațional ar trebui să fie caracterizat de legalitate, responsabilitate, competență, eficiență, onestitate, corectitudine, loialitate, moralitate și etică. În

realitate însă, managementul public european se confruntă cu numeroase provocări în vederea eliminării numeroaselor acte de rea-credință săvârșite, în detrimentul drepturilor altor persoane fizice sau juridice, după caz, în scopul obținerii unor surse de profit sau a unor avantaje/beneficii personale. În această conjunctură, cea mai mare provocare managerială este legată de predictibilitatea și prevenirea acestor fenomene complexe, mai ales că instituțiile românești urmăresc alinierea la standardele impuse de Uniunea Europeană, obiectiv care include și respectarea principiului european „toleranță zero pentru fraudă și corupție”.

Corupția este un fenomen complex cu care se confruntă în prezent toate țările lumii, motiv pentru care instituțiile internaționale întreprind numeroase studii în vederea investigării și controlului acestui fenomen complex. În acest sens, amintim despre existența unui instrument specific: indexul percepției despre corupție - Corruption Perceptions Index (CPI) -rezultatul unor ample analize realizate de Transparency International –the global coalition against corruption. CPI aduce în atenția publică date comparative din aproximativ 180 de țări și teritorii, conform nivelurilor percepute de corupție din sectorul public și furnizate de experți și oameni de afaceri. *CPI folosește o scară de la 0 la 100, unde 0 semnifică foarte corupt și 100 semnifică foarte curat.* Același studiu relevă și faptul că, cu 87 de puncte, Danemarca este cea mai bine cotate țară din regiune, urmată de Finlanda (86), Suedia (85) și Elveția (85). În partea de jos a clasamentului se află România (44), alături de Bulgaria (43) și Ungaria (44). Din nefericire și în cel mai recent studiu realizat în anul 2020, România totalizează același scor ca și cel scos în evidență în anul 2019, respectiv 44, ocupând poziția 69 din 180 de țări.

Capitolul VII. Cercetare privind identificarea gap-urilor (diferențelor) privind competitivitatea capitalului uman (instituții publice din România versus instituții publice din alte state europene)

În fiecare an, Forumul Economic Mondial (WEF-The World Economic Forum) publică Raportul cu privire la competitivitatea globală, studiu care atrage atenția atât a mediului academic, cât și a organizațiilor/instituțiilor și a publicului larg. Raportul menționat (cuprinzând 650 de pagini de studii, explicații și analize) creionează o prezentare generală a performanțelor realizate de 141 de țări analizând aspecte precum: instituții, infrastructură, TIC, stabilitate macroeconomică, sănătate, competențe, piața muncii, sistemul financiar, dimensiunea pieței, dinamismul afacerilor, și inovare și capacitate.

Analizând în linii mari, poziția României în cadrul clasamentului, putem să scoatem în evidență faptul că aceasta se clasează în prima jumătate a acestuia, respectiv pe poziția nr.51 din totalul de 141 de țări, ceea ce, la o primă vedere, ar putea fi un aspect pozitiv. Însă, dacă este să analizăm nivelul de dezvoltare al țărilor din cea de a doua parte a clasamentului, atunci optimismul nostru se completează cu scepticismul.

Pe lângă toate aspectele menționate anterior, nu putem să încheiem subiectul bilanțului competitivității României, fără a lua în discuție concluziile generate de Raportul privind indexul de progres social, realizat la nivelul anului 2019. În cadrul acestuia, Organizația Social Progress Imperative, cu susținerea de Deloitte, a analizat și evaluat calitatea vieții și bunăstarea socială în 149 de țări, având la baza 3 axe de studiu: nevoile de bază (alimentație, îngrijire medicală, siguranță personală, locuință, salubritate), aspectele fundamentale ale bunăstării (accesul la informații, comunicații, cunoștințe de bază, calitatea mediului și a serviciilor medicale) și o serie de oportunități (drepturi și libertăți, acces la educație avansată și pe tot parcursul vieții, toleranță și incluziune socială).

România versus celelalte state membre UE - Social Progress Index, 2019

Clasamentul țărilor UE	Țara –stat UE	Poziția în funcție de Social Progress Index	Scorul bținut
1	Danemarca	2	90.09
2	Finlanda	4	89.56
3	Suedia	5	89.45
4	Germania	8	88.84
5	Țările de Jos	11	88.31

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE

Clasamentul țărilor UE	Țara –stat UE	Poziția în funcție de Social Progress Index	Scorul bținut
6	Irlanda	14	87.97
7	Franța	15	87.79
8	Luxemburg	16	87.66
9	Spania	17	87.47
10	Portugalia	18	87.12
11	Belgia	19	86.77
12	Austria	20	86.40
13	Slovenia	21	85.80
14	Italia	22	85.69
15	Cehia	24	84.36
16	Estonia	25	83.98
17	Cipru	28	83.14
18	Malta	29	82.63
19	Grecia	30	82.48
20	Lituania	32	81.30
21	Polonia	33	81.25
22	Slovacia	35	80.43
23	Letonia	36	80.42
24	Croația	38	79.21
25	Ungaria	39	78.77
26	Bulgaria	43	76.17
27	România	45	74.81

Sursa: Analiza proprie a autoarei după Social Progress Index, 2019

Pornind de la ipoteza conform căreia creșterea competitivității instituțiilor publice nu poate fi realizată fără creșterea calității capitalului uman și fără asigurarea și menținerea competitivității personalului, am elaborat un alt studiu de caz prin care ne-am propus să demonstrăm că succesul organizațional și creșterea competitivității sunt date de creșterea performanțelor individuale, precum și că factorii cheie ai performanței și competitivității sunt cunoștințele deținute de forța de muncă și calificările acesteia, precum și stăpânirea și adaptarea la revoluția tehnologiei informațiilor și comunicațiilor.

Chestionarul auto-administrat a fost aplicat prin e-mail, unui număr de 100 subiecți – persoane care activează în instituții publice românești, din toate județele țării (atât din mediul rural, cât și din mediul urban). Perioada în care chestionarul a fost pregătit, lansat și recepționat a fost septembrie 2019 – mai 2020. Astfel au fost scoase în evidență următoarele aspecte:

- 📖 Legătura dintre optimizarea capitalului uman, performanță și competitivitate este una indisolubilă. Sub o altă formă am putea considera chiar că cele trei componente la care am făcut referire sunt complementare.
- 📖 Atât literatura de specialitate abordată, cât și analizele statistice relevate în lucrarea de față (la scară macro) și studiul realizat în instituțiile publice românești (la scară micro) confirmă încă o dată faptul că provocările manageriale sunt imense, atunci când se dorește creșterea performanței și a competitivității, mai ales că societatea actuală trebuie să țină pasul cu turbulențele specifice fenomenului globalizării și să profite de oportunitățile pe care aceasta le oferă.
- 📖 Competitivitatea este motorul care dă energia vieții capitalului uman, iar acesta din urmă este catalizatorul performanțelor societății în ansamblul ei, fără niciun dubiu.
- 📖 Managerii inteligenți, cu abilități (înnăscute sau construite) de lideri au înțeles că îmbunătățirea performanței competitive este posibilă, printr-o abordare de genul leadership-ului proactiv, asumat și adaptat corespunzător. Nu întâmplător am adus în discuție liderii, deoarece performanța capitalului uman și competitivitatea nu pot exista în absența unui lider care știe să inspire, să creeze viziune, motivație și să imprime entuziasm în echipa sa.

- 📖 Fiecare societate trebuie să învețe să promoveze lideri care gândesc strategic, astfel încât să ia decizii de perspectivă, accentuând propriile atuuri competitive și făcând tot posibilul să atenueze dezavantajele competitive.
- 📖 Competitivitatea trebuie considerată un „must have” și nu un „untouchable luxury”.
- 📖 Competitivitatea este complementară cu egalitatea de șanse și incluziunea socială, iar acestea nu pot fi obținute fără un nivel satisfăcător al instruirii, educației și sănătății populației, în acord cu transformările tehnologice impuse de mondializare și globalizare.
- 📖 Investiția fundamentală trebuie făcută în oameni, cu accent pe capitalul uman.
- 📖 Intensificarea activității inovaționale reprezintă cheia competitivității, aceasta având ca și consecință competitivitatea tehnologică, care atrage după sine o rată înaltă a profitului.

Orientarea spre viitor și sustenabilitatea performanței competitive sunt prioritățile societăților pe termen lung, iar acestea nu se pot atinge decât cu aportul tuturor verigilor lanțului societal (printr-un parteneriat veritabil și solid între puterea publică –ca factor de decizie, societate și mediul business).

Capitolul VIII. Abordarea pandemiei covid - 19 din perspectiva managementului capitalului uman și a managementului riscului în uniunea europeană

Din ce în ce mai mulți lideri modiali, conștienți fiind de faptul că pandemia a schimbat lumea, afirmă că COVID 19 a stabilit o nouă ordine internațională. Aceasta, deși a fost privită inițial ca o amenințare pentru umanitate, din perspectivă managerială, poate fi privită ca oportunitatea de a recâștiga solidaritatea globală, principiul „toți pentru unul” revenind în actualitate, în acest sens.

Chiar dacă situația generată de COVID a necesitat adaptări și soluții ad-hoc și cu repercusiuni peste noapte, un lucru este cert: toate preocupările au avut un element central și anume: factorul uman. Paradoxul a constat în faptul că acesta din urma a fost cel mai afectat și tot el însuși a fost nevoit nu doar să supraviețuiască, ci și să se reinventeze, să-și restabilească prioritățile, să renunțe la orgolii competiționale și să se asigure de faptul că fiecare individ poate beneficia de recuperarea globală. Parcă acum, mai mult ca oricând, am resimțit beneficiile asigurării respectării principiului european al egalității de șanse și tratament, principiului european privind libera circulație a persoanelor, serviciilor și capitalurilor, precum și a multor alte drepturi care până acum însemnau pentru noi doar simple enunțuri din Declarația Universală a Drepturilor Omului.

Pandemia COVID-19 a afectat, indubitabil, fiecare individ și a fost resimțită de fiecare organizație, fie ea publică sau privată, mică sau mare, locală, națională sau internațională. A fost calificată ca fiind un risc neprevăzut, motiv pentru care factorilor de decizie le-a fost practic imposibil să anticipeze soluții, în multe situații fiind nevoiți practic să improvizeze.

Nu există act managerial complet și responsabil, ignorând performanța și riscul. În aceste condiții, toți managerii se frământă să abordeze aceste două problematice complexe cu tact, talent, conștiințozitate și deschidere, înțelegând faptul că toată activitatea acestora trebuie să se ghideze către mecanisme care să asigure succesul organizațional.

Managementul comunicării, managementul talentelor, time managementul, și managementul performanței trebuie să fie unite într-o manieră logică, iar managementul riscului trebuie să însoțească toate acțiunile, pas cu pas.

Indiferent cât de iscusit ar fi un manager, nu poate să elimine din activitatea pe care o coordonează, în mod definitiv și în procent de 100%, riscurile.

Pentru a sublinia impactul pandemiei COVID-19 asupra organizațiilor publice din țara noastră, a fost conceput un chestionar cu 33 de întrebări, care a fost transmis spre completare unui număr de 300 de respondenți.

În vederea realizării studiului de caz, chestionarul a fost aplicat, în perioada martie-iunie 2021, respondenților aparținând exclusiv spațiului public (103 respondenți cu funcții de conducere și 197 cu funcții de execuție), respectiv reprezentanți ai instituțiilor publice deconcentrate ale ministerelor -148, consiliilor județene- 62, precum și ai unităților administrativ-teritoriale/primării – 90, din care 47 din mediul urban și 43 din zona rurală.

Opinia generală a respondenților cu privire la pandemia COVID-19 este redată conform tabelelor de mai jos:

Abordarea ipotezelor

Abordarea Ipotezelor	Cuvinte cheie	Potențialele cauzele ale fenomenului
Ipoteza A	Exagerare	Abordare exclusivă din perspectivă religioasă
Ipoteza B	Criza fabricată	Virus gripal obișnuit
Ipoteza C	Imposibilitate de adaptare	Dezorientare
Ipoteza D	Ignorarea fenomenului	Exagerare și manipulare, prin intermediul mass-media
Ipoteza E	Panică	Frică devenită cronică

Sursa: Cercetarea proprie a autoarei

Analiza detaliată și structurată a răspunsurilor

Varianta	Răspuns detaliat	Interpretare
A-19	Această pandemie este o încercare de la Dumnezeu, care trebuie tratată cu credință, rugăciune și înțelepciune și fără a recurge la exagerări (în modul în care au făcut-o, până în acest moment autoritățile, un mod exagerat, guvernând prin instaurarea fricii).	6,3% dintre respondenți sunt conduși de argumente de ordin subiectiv -pun sub semnul întrebării obiectivitatea autorităților, conformitatea măsurilor luate și informațiile vehiculate de către instituțiile cu atribuții în domeniu
B-27	COVID -19 este o criză fabricată, acest virus fiind un virus gripal obișnuit, care nu ar fi trebuit lăsat să ne afecteze viețile personale și profesionale.	9% consideră că au echilibrul necesar traversării crizei, fără a se lăsa afectați prea mult de situația pusă în discuție
C-46	Este un subiect sensibil despre care încă nu am reușit să îmi conturez o opinie. Sunt o persoană bulversată de toată această situație și care încă încearcă să se adapteze la schimbările impuse în viața mea de existența acestui fenomen.	15,3% este procentul nehotărâților
D-62	Subiectul a fost atât de dezbătut și mediatizat, încât a început să nu mai îmi pese. Prefer să ignor totul și să îmi continui viața ca și cum nu ar exista.	20,7% sunt acea categorie a respondenților care au ajuns la saturație, nu mai doresc să se implice și au început să dea „ignore” acestui complex de evenimente, fapte și acțiuni
E-4	Mă sperie atât de tare tot acest context, încât am uneori atacuri de panică. Sunt sigur/sigură că mi-a afectat viața într-un mod nefiresc (atât cea profesională, cât și cea privată).	-viața personală și privată a 1,3% este afectată, iar repercusiunile asociate încă persistă
F-142	Prefer să nu mă pronunț	Având în vedere faptul că un număr atât de mare -47,3% nu se pronunță cu privire la această întrebare, putem considera că doar 158 de respondenți și-au exprimat cu adevărat opinia cu privire la această problematică.

Sursa: Cercetarea proprie a autoarei

În continuare, prezentăm un extras al celor mai relevante aspecte relevate de studiu:

PERFECTIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUTIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE

Gestionarea pandemiei în opinia respondenților, pe țări

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UK	38	12.7	12.7	12.7
	SE	68	22.7	22.7	35.3
	IT	5	1.7	1.7	37.0
	DE	56	18.7	18.7	55.7
	FR	5	1.7	1.7	57.3
	BE	1	.3	.3	57.7
	LU	4	1.3	1.3	59.0
	NL	7	2.3	2.3	61.3
	ES	1	.3	.3	61.7
	AT	7	2.3	2.3	64.0
	HU	3	1.0	1.0	65.0
	RO	7	2.3	2.3	67.3
	PT	11	3.7	3.7	71.0
	toate	87	29.0	29.0	100.0
	Total	300	100.0	100.0	

Sursa: interpretarea proprie a autoarei

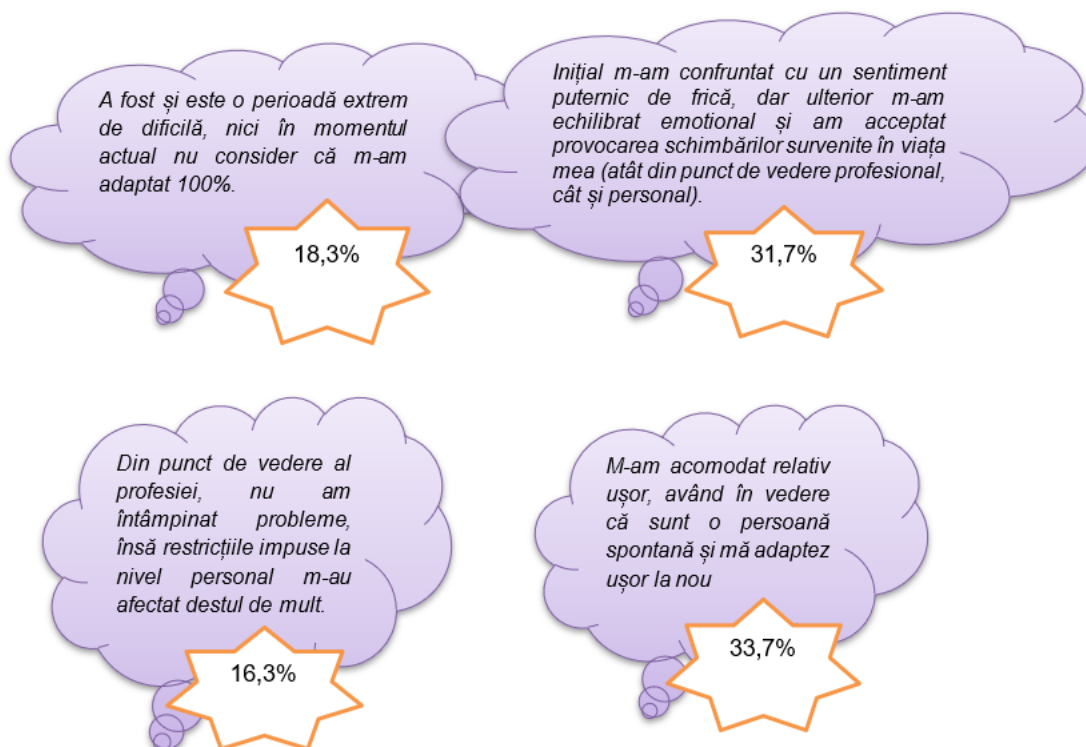
Top 5 grad de încredere în instituții în contextul COVID-19

Nivel local	Scor	Nivel național	Scor	Nivel Internațional	Scor
1. Inspectoratul Județean pentru Situații de Urgență	102	1. Departamentul pentru Situații de Urgență din Ministerul Afacerilor Interne	81	1. Organizația Mondială a Sănătății	146
2. Primăriile	42	2. Ministerul Sănătății	57	2. Societatea Internațională pentru Drepturile Omului	27
3. Spital județean/municipal/orășenesc	40	3. Guvernul României	42	3. Biroul O.M.S. din Rusia	13
4. SMURD	25	4. Președintele României	18	4. Centrul de Control al Bolilor din S.U.A.	8
5. Instituția Prefectului	15	5. Ministerul Afacerilor externe	6	5. Instituții de profil din Emiratele Arabe	3

Sursa: cercetarea proprie a autoarei

Fiind întrebați dacă și-au adaptat ușor activitatea și chiar modul de viață la contextul pandemiei actuale, respondenții au făcut următoarele declarații :

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL INSTITUȚIILOR PUBLICE
PRIN DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN, ÎN VEDEREA ALINIERII LA STANDARDELE EUROPENE



Adaptarea respondenților la contextul epidemiologic actual

Sursa: contribuții autoarei

- 📖 52,3% dintre respondenții își conturează opiniile exclusiv pe baza unor surse provenite din canale oficiale, iar restul de 47,7% sunt, mai superficiali, mulțumindu-se cu știrile din mass media (care nu întotdeauna prezintă situațiile pur informativ, uneori fiind strecurate și interpretări politice) și cu informațiile vehiculate de colegi și prieteni (care pot distorsiona informațiile privind și judecând lucrurile din perspectivă personală).
- 📖 102 respondenți au declarat că nu mai au încredere în nicio instituție internațională, 96 respondenți au declarat că instituțiile naționale sunt depășite de situații în ceea ce privește gestionarea crizei COVID, iar 61 că nu au încredere în nicio instituție de la nivel local, în ceea ce privește gestionarea situației epidemiologice. Interesant este faptul că gradul de neîncredere scade dinspre nivelul internațional înspre nivelul local, ceea ce este oarecum surprinzător.
- 📖 Îmbucurător este faptul că respondenții stăpânesc noțiunile de management al riscului, management al crizei și management al situațiilor de urgență și că sunt la curent cu activitatea instituțiilor cu atribuții în domeniul situațiilor de urgență (ceea ce reprezintă o normalitate, dacă este să privim lucrurile din perspectiva faptului că respondenții sunt reprezentanți ai instituțiilor publice).
- 📖 O altă concluzie care s-a putut trage din analiza răspunsurilor a fost aceea că în 70,7 % din organizații lucrurile merg oarecum mai bine sau mult mai bine, în 26% dintre organizații se manifestă rezistența la schimbare și doar în 3,3% din cazuri respondenții consideră că lucrurile merg mult mai rău sau mai rău, ceea ce ne face să fim optimiști din perspectiva implementării managementului riscurilor și al crizelor, din punctul de vedere al implicării managementului de vârf în atenuarea impactului pandemiei COVID-19, în ceea ce privește telemunca și munca la domiciliu, referitor la componenta tehnologiei informațiilor și comunicațiilor, privitor la posibilitatea îmbunătățirii relațiilor între management și executiv, din perspectiva transparenței manageriale și nu în ultimul rând, în ceea ce privește investițiile în protecția sănătății și securității angajaților.
- 📖 Paradoxul constă în faptul că, deși respondenții se declară, în general nemulțumiți față de activitatea prestată de factorii de decizie naționali și internaționali, aceștia sunt mulțumiți în ceea ce privește măsurile luate la nivel organizațional. Din această perspectivă, trebuie să nu pierdem din vedere nici faptul că 34,3 % dintre respondenți sunt chiar factorii de decizie

organizaționali. Poate de aceea și consideră foarte bune măsurile implementate, de vreme ce deciziile au fost luate chiar de ei înșiși.

📖 O altă concluzie importantă a studiului este aceea că aproape 80% dintre emitenții răspunsurilor confirmă că se declară mulțumiți și de măsurile luate pentru protecția personalului din cadrul organizației din care fac parte, în contextul epidemiologic pus în discuție.

Concluzii finale, contribuții personale, limite ale cercetărilor și direcții ulterioare de cercetare

A. Concluzii finale și contribuții personale

Această teză de doctorat prezintă cadrul teoretic și aplicativ, realizat în baza studierii literaturii de specialitate, a analizei aprofundate asupra altor studii anterioare realizate fie de organisme internaționale sau europene, fie de către alți cercetători, precum și în baza demersului propriu de cercetare.

Astfel, am reușit să desprindem o serie de concluzii, în opinia noastră relevante, în ceea ce privește tabloul de ansamblu al mediului organizațional public, cu privire la complexitatea actului managerial, precum și referitor la posibilitățile reale de perfecționare a sistemului de management al instituțiilor publice, prin dezvoltarea capitalului uman, în vederea alinierii la standardele europene.

Din această perspectivă, subliniem faptul că, în ceea ce ne privește, organizația reprezintă un univers uman deosebit de complex, strâns legat de fenomenul managerial și care evoluează conform tendințelor progresive ale societății, ca urmare a noilor realități mondiale declanșate, confruntându-se totodată și cu exigențele impuse de provocările lansate în contextul interacțiunii organizație publică-cetățean.

Deși viziunile privind designul organizațional sunt diferite, scopul urmărit este același: realizarea obiectivelor stabilite, având în vedere o serie de criterii de performanță. Pentru ca acest deziderat să capete contur și să devină realitate, nu este suficient ca managerul să posede calități extraordinare, discipolii săi trebuie să îl urmeze cu profesionalism, responsabilitate, creativitate, loialitate și bună credință. Este suficient ca un singur membru al echipei să acționeze împotriva scopurilor organizaționale sau din vendetă personală vis-a-vis de un coleg sau chiar de lider și echilibrul organizațional este afectat, iar performanțele frânate.

O altă concluzie este aceea că managerul trebuie să facă tot ce îi stă în putință pentru a cunoaște suficient de bine organizația, astfel încât să conștientizeze când trebuie să privească ca simplu observator, lăsând angajaților autonomie pentru a decide, crea și inova și când trebuie să intervină pentru a reimprima armonia, atmosfera de cordialitate, stingând conflictele și „izolând” persoanele care le provoacă.

O chestiune deosebit de relevantă în ceea ce privește organizațiile/ instituțiile publice din România se referă la managementul comunicării și performanța publică, ambele născând legături mai mult sau mai puțin vizibile cu noțiunea de reputație a organizației din sectorul public. În general, organizațiile publice țin extrem de mult la imaginea lor, la reputația lor publică, motiv pentru care, mai ales în ultimii ani, se luptă pentru a scăpa de sub amprenta ineficienței, birocrăției, risipei, incompetenței, rigidității sau chiar corupției și infraționalității.

Motivarea personalului este o artă și că nu orice manager sau sistem de management are talentul și instrumentele necesare pentru a înfăptui o creație desăvârșită și pentru a-și demonstra măiestria. Achiesăm la opinia unuia dintre specialiștii studiați în cadrul literaturii de specialitate și considerăm că într-adevăr, metaforic vorbind, un lider trebuie să fie „un negustor de speranțe” și trebuie să se străduiască să găsească conectorii între motivațiile personale și activitatea performantă pe care și-o dorește în cadrul organizației sale.

Așa cum am mai precizat și în cadrul lucrării, misiunea managerului ar fi fost mult mai ușoară dacă toți subalternii/colegii ar fi la fel sau măcar asemănători, însă cum aceștia se deosebesc între ei prin personalitate, nivel de pregătire profesională, statut socio-cultural, grad de inteligență, capacități, aptitudini, pretenții, așteptări ș.a.m.d., managerul este pus în situația de

a aduce cumva la un numitor comun interacțiunile umane, în vederea satisfacerii intereselor organizației. Cu alte cuvinte preocuparea managerială principală este similară celei mai mari provocări: transformarea grupului într-o adevărată echipă, care să se dedice la turație maximă interesului organizației. Turația este dată de entuziasmul, loialitatea și devotamentul angajaților, chestiuni care nu pot fi cumpărate doar cu bani, ci trebuie câștigate..

Considerăm că pe componenta de motivare trebuie pus un accent deosebit deoarece, excelența individuală este indisolubil legată de performanța organizațională, rațiune pentru care managementul trebuie să se preocupe în mod direct de crearea unui mediu favorabil de muncă acesta fiind un factor stimulator pentru performanță. O altă provocare este aceea de a găsi cauzele performanțelor slabe ale anumitor angajați (care pot fi: lipsa de motivare a subordonatului, incompetența, nepriceperea sau incapacitatea, lipsa de resurse, reaua intenție sau chiar abordarea managerială inadecvată și modalitatea nepotrivită de comunicare a sarcinilor) și de a găsi soluții pentru a ajuta angajații să performeze, punând „omul potrivit, la locul potrivit”.

O altă concluzie care vizează componenta motivațională este aceea că foarte puțini angajați muncesc la nivelul capacității lor maxime și acest lucru se întâmplă pentru că organizațiile (mai ales cele din domeniul public) nu reușesc să îi motiveze să fie „trup și suflet” pentru organizație, sau în cazul fericit în care reușesc această performanță, nu dețin secretul să o mențină pe termen lung, fiind deosebit de dificilă menținerea entuziasmului și satisfacției pe termen mediu și lung. Ca urmare a cercetării întreprinse putem conchide că actorii motivaționali cei mai importanți sunt: salariul rezonabil, relațiile armonioase cu managementul și cu colegii, posibilitățile reale de promovare și recunoașterea sinceră a meritelor individuale în public, desfășurarea de activități diverse (pentru a nu se instaura plictiseala și pentru a simți provocarea), siguranța păstrării locului de muncă, condiții bune în spațiul destinat activităților zilnice și, în perspectivă, o pensie decentă.

Din fericire, în ultimii ani, decidenții politici au început să acorde o mai mare atenție capitalului uman, conștienți fiind de faptul că este unicul actor care poate genera progres și poate da răspunsuri adecvate provocărilor și exigențelor actuale și viitoare (forțându-și propriile limite).

Alinierea la standardele europene presupune studierea, analizarea și implementarea politicilor stipulate la nivel european în domeniul managementului capitalului uman. Din această perspectivă, considerăm că, la nivelul țării noastre, fiecare dintre componentele capitalului uman (capitalul educațional-suma abilităților dobândite în procesul de instruire formală școlară și în afara acestuia; capitalul biologic-cu accent pe starea de sănătate) ridică încă probleme de operaționalizare. Totodată, aducem în discuție problema eradicării sărăciei care rămâne și în continuare o chestiune notabilă și de interes, mai ales că, în contextul managementului capitalului uman, aceasta putând determina fragmentarea și degradarea stocului de capital uman, instituind blocaje nedorite.

O altă concluzie la care s-a ajuns privește cronicizarea sărăciei. În România actuală, deși în ultimii ani s-au luat multiple măsuri pentru eliminarea disparităților și inegalităților veniturilor, totuși, în continuare ne confruntăm cu decalajul dintre salariile celor mai instruiți salariați (care, de regulă, cresc în continuare) și salariile celor mai puțin educați (și care, în general, sunt și mai prost plătiți), chestiune care generează efecte negative în ciuda legislației în vigoare, în domeniul salarizării. Aceste nemulțumiri sunt completate și de diferențele mari de salarizare în ceea ce privește salarizarea motivantă din instituțiile similare europene față de nivelul național de salarizare, acest fapt întâmplându-se în contextul în care angajații români sunt, în unele domenii, cei mai buni specialiști din Uniunea Europeană

O altă problemă în țara noastră este aceea că legislația cadru pentru salarizarea unitară în România a vizat exclusiv sectorul public, motiv pentru care în mediul business, nu s-au produs modificări substanțiale, acest lucru creând încă discrepanțe salariale, acest lucru dând naștere fenomenului migrațional dinspre sectorul privat înspre sectorul public.

De asemenea un alt argument important este acela că scopul oricărei politici publice este acela de asigura bunăstarea generală și de a crea premisele creșterii calității. În acest context, implementarea reformei educației și un sistem de sănătate eficient, calitativ și accesibil din punct de vedere financiar constituie, indubitabil, premisele obținerii creșterii calității vieții noastre, a

tuturor (referirea la educație și sănătate nu s-a făcut întâmplător, având în vedere faptul că acestea reprezintă cele două componente fundamentale ale capitalului uman).

Un alt aspect pe care lucrarea de față îl confirmă este acela privind importanța învățării pe tot parcursul vieții, oamenii trebuind să își actualizeze cunoștințele și competențele, atât în calitatea lor de simpli indivizi, cât și în calitate de cetățeni și angajați, deoarece ar fi inacceptabil ca educația să se oprească brusc odată cu momentul obținerii unei diplome sau a ocupării unui loc de muncă stabil. Angajații trebuie să se perfecționeze, să se adapteze tehnologiilor actuale, să fie la curent cu legislația și cu criteriile de performanță a societății, modelându-și viitorul în contextul fenomenului globalizării, fără a scăpa din vedere etica, moralitatea și deontologia profesională.

În această privință, este deosebit de importantă adoptarea „smart learning” -metodă de învățare mixtă care combină informațiile prezentate în stil clasic în cadrul programelor educaționale, cu soft-uri practice, concomitent cu soft-uri de învățare a unor limbi străine. Un alt rezultat relevat de studiile și analizele parcurse, privește *conceptul și proprietățile smart*, ambele necesare pentru a răspunde *just in time* așteptărilor și nevoilor societății moderne, concomitent cu schimbările care însoțesc fenomenul globalizării.

Atât studiile, cât și practica conduc negreșit înspre necesitatea perfecționării sistemului de management public, astfel încât învățarea pe tot parcursul vieții să nu mai fie doar o opțiune, ci o obligație. Indubitabil, angajații potriviți, care se perfecționează continuu și care stăpânesc în mod adecvat cunoștințele IT, reprezintă cheia succesului, în orice domeniu de activitate. Totuși, din punctul nostru de vedere, din păcate, investițiile în capitalul uman nu garantează obținerea succesului și a performanțelor dezirabile.

Un alt subiect abordat în lucrare și care este direct legat de posibilitatea angajaților de a se dedica instituției și de a performa în cadrul acesteia este asigurarea unui nivel de bunăstare sau a unui standard de viață lipsit de griji, astfel încât angajații să nu aibă alte dominante. Tendința „more is better” este una acceptată de majoritatea dintre noi, motiv pentru care oamenii presupun că mai mulți bani și mai mult confort îi vor face mai fericiți, fără să își de seama că, concomitent cu acestea, crește simultan și nivelul așteptărilor, ceea ce, în majoritatea cazurilor îi va reîntoarce în pragul nefericirii. Ca și rezultat, cei mai mulți oameni fac cheltuieli disproporționate, muncesc în defavoarea timpului cu familia, își sacrifică sănătatea pentru o fericire care nu durează. Totuși subiectivitatea care caracterizează calitatea vieții, ne va face pe fiecare dintre noi să nu învățăm decât din propriile experiențe.

La modul ideal, am putea considera că atunci când standardul de viață atinge nivelul așteptărilor unei persoane, aceasta a obținut nivelul de bunăstare pe care și l-a dorit, însă nu cunoaștem „prețul” acesteia. Uneori prețul este căderea în panta ilegalităților, a imoralității și a corupției. Incredibil însă, contemporaneitatea ajunge să confirme prin acțiunile sale teoria lui Platon care spunea că „lăcomia umană este sursa corupției și aceasta erodează valorile morale ale colectivității și obiectivele sale comune”.

De aceea, managementul public european se confruntă cu numeroase provocări în vederea eliminării numeroaselor acte de rea-credință săvârșite, în detrimentul drepturilor altor persoane fizice sau juridice, după caz, în scopul obținerii unor surse de profit sau a unor avantaje/beneficii personale. În această conjunctură, cea mai mare provocare managerială este legată de predictibilitatea și prevenirea acestor fenomene complexe, mai ales că instituțiile românești urmăresc alinierea la standardele impuse de Uniunea Europeană, obiectiv care include și respectarea principiului european „toleranță zero pentru fraudă și corupție”.

Corupția este un fenomen complex cu care se confruntă în prezent toate țările lumii, și care României nu îi este străin, din păcate. Studiile și cercetările la care am făcut referire în prezenta lucrare vin să confirme, o dată în plus, că fenomenul corupției este unul foarte complex și care generează nereguli în toată societatea, afectând funcționarea optimă a acesteia.

Totodată, considerăm că este nevoie de o reformare și o curățare reală a sistemului, deoarece combaterea corupției va avea succes doar atunci când instituțiile vor fi puternice, iar funcționarii publici suficient de bine remunerați. O altă concluzie scoasă în evidență de analizele noastre este aceea că sporirea transparenței finanțării partidelor politice și a instituțiilor publice (oamenii trebuie să cunoască cu lux de amănunte cum partidele și instituțiile publice gestionează bugetele, patrimoniul și ce performanțe au). În completare, subliniem necesitatea unui sistem

funcțional de justiție, care să fie în măsură să depisteze și să penalizeze faptele de corupție și care să nu fie el însuși „coruptibil”.

Toate aspectele menționate anterior sunt parte a mediului organizațional extern, organizația publică fiind influențată categoric de mediul politic (deciziile politice de ultim moment afectând strategic organizațiile), de mediul juridico-legislativ (asigurarea transpunerii prevederilor legale în instrucțiunile și procedurile de lucru interne) și de mediul economic (de exemplu boom-ul economic atent speculat poate da naștere unui avânt organizatoric de performanță unic în existența unei organizații, iar crizele economice pot îngropa organizațiile care nu sunt capabile să se reinventeze).

În continuare, aducem în discuție o altă concluzie deosebit de relevantă în contextul tematicii studiate și aprofundate, în sensul că nu poate exista succes organizațional/statal sau performanță, în afara granițelor competitivității. Astfel printr-o analiză pertinentă în ceea ce privește competitivitatea, pot fi conturate răspunsuri cu privire la punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și beneficiile, dar și la drumul către succes sau eșec organizațional datorat ignorării amenințărilor.

În conformitate cu Raportul competitivității aferent anului 2020, s-a ajuns la concluzia că provocările pandemiei COVID-19 au reafirmat nevoia de a trece dincolo de simpla asigurare a accesului de bază la educație și sănătate, fiind necesare identificarea de oportunități care să devină plase de siguranță în momentele de instabilitate și criză.

Atât prin studiul literaturii de specialitate, cât și prin intermediul analizelor aprofundate asupra statisticilor naționale, europene și internaționale (integrând și studiul nostru de caz ca și instrument ajutător), am demonstrat faptul că legătura dintre valorificarea capitalului uman, perfecționarea capitalului uman, performanță și competitivitate este una absolut indiscutabilă și corectă. Totodată, managerii de succes, care evident au abilități (înnăscute sau construite) de lideri au înțeles că performanța capitalului uman și competitivitatea nu pot exista în absența unui lider care știe să inspire, să motiveze și să imprime entuziasm în organizația sa. A ști să obții performanța, gândirea strategică și competitivă este un punct forte.

În acest context, subliniem faptul că din studiul de caz realizat în prezenta lucrare, a reieșit faptul că competitivitatea trebuie considerată un „must have” și nu un „untouchable luxury”.

Cu certitudine competitivitatea este complementară cu egalitatea de șanse și incluziunea socială, iar toate acestea nu pot fi obținute fără un nivel satisfăcător al instruirii, educației, sănătății și protecției sociale a populației, în echilibru cu transformările tehnologice impuse de fenomenul globalizării. Tendințele sunt adevărate provocări. Societatea trebuie să țină pasul cu: evoluția tehnologică, cu ecotehnologia, cu biotehnologiile, cu ecoinovația, cu revoluția digitală și cu robotizarea.

Deși mulți lideri mondiali au declarat că pandemia a restabilit ordinea internațională, fiind din anumite perspective o amenințare pentru umanitate, totuși din studiile întreprinse se constată faptul că s-a recâștigat solidaritatea globală, ceea ce nu înseamnă puțin. Chiar dacă situația generată de COVID a necesitat adaptări ad-hoc peste noapte, un lucru este cert: toate preocupările au avut un element central: factorul uman.

Din punct de vedere managerial, contextul epidemiologic actual a atras atenția asupra următorului aspect: nu există act managerial complet și responsabil, ignorând performanța și riscul.

Managementul comunicării, managementul talentelor, time managementul, și managementul performanței trebuie să se armonizeze într-o manieră logică, iar managementul riscului trebuie să le fie back-up, pas cu pas. Indiferent cât de „smart” ar fi un manager, nu poate să elimine 100% riscurile. Pandemia COVID a fost un risc imposibil de prevăzut, motiv pentru care a impus o nouă organizare, o nouă disciplină organizațională, bazată pe rigiditate și autoritarism, fiind declarată un risc major imposibil de tratat cu flexibilitate și indulgență. Actul managerial a fost cu atât mai dificil cu cât liderul nu a mai putut face apel la creativitatea angajaților, la inteligența lor emoțională, la aplicarea stimulentei de altădată. Nimic din ceea ce altădată funcționa, brusc nu se mai putea lua în calcul, șoul generat de criza sanitară globală, fiind ireversibil.

Fiecare angajat/individ a devenit actor pe scena stării de urgență și, ulterior, pe cea a stării de alertă, în contextul noilor reguli de distanțare socială, acomodându-ne fără drept la replică cu

telemunca. Manageri și sublaterni am fost deopotrivă martorii tăcuți ai deciziilor factorilor politici de la vârf, care încercau să salveze situația și să conducă lucrurile în direcția reînălțării normalității.

Și de această dată, beneficiile și avantajele inovației și tehnologiei au fost incontestabile, motiv pentru care, după modelul liderilor naționali și europeni, fiecare organizație și-a formulat propria strategie de transformare digitală. Totuși, în urma analizelor întreprinse s-a constatat că, dincolo de toate aceste atuuri, cu siguranță că talentul uman, intuiția, inteligența emoțională, tenacitatea, perseverența, creativitatea, empatia și solidaritatea nu pot fi substituite de nici o mașină, indiferent cât de perfectă ar putea fi considerată aceasta, motiv pentru care considerăm că în centrul preocupărilor sistemului de management trebuie să rămână tot factorul uman.

Pandemia Covid-19 și șocul social global asociat acesteia a pus presiune pe toate organizațiile, chiar și cele mai puternice, dezvăluindu-și vulnerabilitățile și fragilitatea. Este un moment crucial în care putem vorbi, mai mult decât oricând, despre „quality leadership”, în contextul în care managerii actuali au acceptat și și-au asumat responsabilități multiple și care, poate, au depășit granițele pregătirii lor profesionale, nu de puține ori.

B. Limite ale cercetărilor și direcții ulterioare de cercetare

- ♥ Din această perspectivă, menționăm faptul că una din limitele cercetării este legată de formularea întrebărilor, o parte dintre noțiunile prezentate neregăsindu-se în cadrul chestionarelor, deoarece le-am considerat mult prea pretențioase și nefolosite în practică, în activitatea managerială curentă. Deopotrivă, o serie de problematice abordate în chestionar nu se regăsesc în literatura de specialitate, având în vedere faptul că, până la data prezentă, nu am reușit să identificăm repere statistice la nivel european pentru a realiza distincția dintre țările alese și supuse analizei.
- ♥ Tot în ceea ce privește modalitatea de formulare a întrebărilor, nu a existat o cheie de control (decât în puține situații) astfel încât să ne asigurăm că respondenții au înțeles abordarea temei, în sensul intenționat. La unele întrebări, conexând răspunsurile date, am constatat că un răspuns de la o anumită categorie, putea anula un altul de la o altă categorie, deoarece respondentul, pur și simplu, se contrazicea în răspunsuri.
- ♥ O altă limită a cercetării este aceea a dificultății culegerii datelor direct de la respondenții din țările Uniunii Europene. Am reconfigurat traseul pe parcurs și în ceea ce privește țările selecționate și în ceea ce privește numărul de chestionare pe care ne-am putut baza în analiza răspunsurilor.
- ♥ Chiar și în cazul culegerii datelor prin intermediul chestionarelor aplicate în țara noastră, situația a fost una complicată, în sensul că pentru a obține 300 de chestionare, au fost transmise către instituții aproximativ 800 de e-mail-uri, ceea ce înseamnă aproximativ doar 37,5% din e-mail-uri au primit feed-back-ul așteptat, diferența de 62,5% fiind catalogate ca și refuzuri.
- ♥ Un alt impediment al cercetării ar fi timpul scurt în care au fost efectuate observarea și modalitatea de cercetare de tip chestionar. Considerăm că, pentru răspunsuri mult mai concludente și apropiate de realitate, interviurile ar fi ajutat mai mult, în sensul că subiecții ar fi primit și întrebări ajutătoare sau informații clarificatoare, toate acestea contribuind la formularea unor răspunsuri mult mai detaliate.
- ♥ De asemenea, important de menționat este incapacitatea cercetătorului de a se convinge, în cazul anumitor întrebări, din procentele calculate nepunând extrage rezultate foarte concludente.
- ♥ Tot o limită a cercetării este, în opinia noastră faptul că nu putem garanta seriozitatea respondenților, neavând siguranța că aceștia au bifat în mod real răspunsurile conform convigerilor personale, fără superficialitate sau fără teama că șefii le-ar putea verifica chestionarele și ar putea fi muștrați în anumite situații (chestionarele fiind transmise pe adresele oficiale ale instituțiilor și fiind repartizate conform deciziei managerului de la vârf).
- ♥ Totodată, considerăm că o altă limită a cercetării este numărul mic de respondenți, care pune sub semnul întrebării validitatea rezultatelor studiului efectuat (cu excepția ultimului studiu realizat pe 300 de respondenți).

- ♥ Un alt obstacol, în opinia noastră, este acela că nu putem folosi aceeași respondenți pentru un studiu ulterior (de exemplu privind creativitatea și inovarea în contextul măsurilor de izolare și distanțare socială; sau cu privire la modificarea comportamentului uman/organizațional în contextul pandemiei; sau regăsirea echilibrului organizațional post pandemie ș.a.m.d), pentru a asigura coerența și continuitatea analizei.
- ♥ Din această perspectivă, încheiem cu o propunere menită să sprijine studenții doctoranzi, care, pentru realizarea lucrărilor de cercetare de tipul analizelor comparative între state diferite, au mare nevoie de sprijinul instituțional al universităților în cadrul cărora urmează cursurile școlilor doctorale, și anume: parteneriate între acestea și instituțiile omoloage din țările respective (inclusiv cu nominalizarea de persoane responsabile pe fiecare universitate/domeniu de cercetare) în vederea cooperării pentru realizarea acestor tipuri de studii (propunere care ar fi în beneficiul tuturor actorilor implicați, cooperarea în acest domeniu ușurând munca doctoranzilor și dând acestora posibilitatea de a face descoperiri cu adevărat remarcabile, nu doar simple constatări și comparații de date statistice).

C. Etica cercetării

Menționăm faptul că pe tot parcursul cercetării doctorale am respectat recomandările de etică academică. După ce am demarat demersurile aferente realizării cercetării, am întreprins mai o serie de acțiuni etice necesare pentru a ne asigura că toți respondenții incluși în investigație au cunoștințele teoretice și/sau experiența practică sau fac parte din grupul țintă stabilit, pentru a participa la cercetare.

Respondenții au fost asigurați că identitatea lor nu va fi dezvăluită și că participarea la cercetare nu le va afecta în niciun fel activitatea profesională. Totodată, au fost respectate cerințele legale referitoare la analiza cercetării și la discutarea rezultatelor aferente acesteia, în sensul că nu a existat niciun fel de comentariu legat de un anumit respondent care a luat parte la studiile prezentate în teza.

În altă ordine de idei, mai menționăm și faptul că toate documentele, fișele de observații, chestionarele și alte dovezi, prin care se arată veridicitatea cercetărilor și analizelor prezentate, sunt păstrate de către doctorand, cu respectarea confidențialității (dacă situația a impus acest lucru).

LISTA DE LUCRĂRI

Studiu/Capitol într-o carte de specialitate sau volum colectiv publicat în edituri internaționale de prestigiu

1. Micu A-E., Necula R.V, 2018, Capitalizing on Intellectual Capital Through an Intelligent Management Approach, Capitol din Orăștean, Ramona, Ogorean, Claudia, Mărginean, Silvia Cristina, Innovative Business Development—A Global Perspective, 2018, ISBN 978-3-030-01877-1, Online ISBN 978-3-030-01878-8 Springer International Publisher, pp. 187-197
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-01878-8_16
https://books.google.ro/books?hl=en&lr=&id=AKR5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA187&ots=kYRLL4h6oU&sig=WSu445IWZobJ8UIYB04qCgYqMes&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
<https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-030-01878-8#page=190>

Articole care prezintă contribuții științifice originale, in extenso, publicate într-o revistă indexată ERIH+

1. Necula R-V, Micu A-E., 2021, Approaching The Covid - 19 Pandemic From The Perspective Of Human Capital Management And Risk Management In The European Union, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol 21, No 1(33) (2021)

<http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/viewArticle/1318>

<http://www.annals.seap.usv.ro/index.php/annals/issue/current/showToc>

2. Micu A-E., Necula R.V., 2020, Understanding Human Factors in the Context of Competitive Advantage and Performance, International Conference “Present Issue of Global Economy”, 17th Edition 25th – 27th June, 2020, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series Volume XX, Issue 1 /2020, pp. 743-752

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2020/Section%204/28.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/ovidius-university-annals-economic-sciences-series-volume-xx-issue-1/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i1p743-752.html>

<https://doaj.org/article/3891a91b874a41f2b94e85c8493c8bc2>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

3. Micu A-E., Necula R.V., 2019, Cooperation for Innovation and Exchange of Good Practices in Human Capital Management, 2019, Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Fascicle I. Economics and Applied Informatics, Years XXV – no 2/2019, ISSN-L 1584-0409, ISSN-Online 2344-441X, pp. 135-140

http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2019_2/Micu_Necula.pdf

<https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2019i2p135-140.html>

<https://doaj.org/article/1aceeadb0e4d44a9a533d4a52cc15943>

<https://dbh.nsd.uib.no/publisering/kanaler/erihplus/periodical/info?id=493270>

https://www.aeaweb.org/econlit/journal_list.php

4. Micu, A. E., Necula, R. V., 2019, The challenges of increasing the competitiveness of human capital in public institutions in Romania, in the context of the phenomenon of globalization, International Conference “Global Economy Under Crisis”, 8th Edition, 14th – 15th November, 2019, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XIX, Issue 2 /2019, pp. 551-557

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2020/02/Section%20IV/25.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxixy2019i2p551-557.html>

<https://doaj.org/article/f163a99e92674a2dbe020e8d42b474f1>

5. Micu A-E., Necula R.V., 2018, The Motivation as Managerial Tool for Increasing Professional Performance. National Challenges and European Perspectives, International Conference, “Global Economy Under Crisis”, 7th Edition, 28th – 29th November, 2018, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVIII Issue 2, Year 2018, pp.503-508, ISSN-L 2393-3119 ISSN 2393-3127

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2019/02/25-1.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxviii2018i2p503-508.html>

<https://doaj.org/article/39b57a6c4c8e40089f7285051f3b9349>

6. Micu A-E., Necula R.V., 2018, Organizational Communication and Change Management. National Challenges and European Perspectives, International Conference, “Present Issues of Global Economy”, 15th Edition, June, 7th – 9th, 2018, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVIII, Issue 1/2018, pp. 336-341

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2018/08/12-1.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxvii2018i1p336-341.html>

<https://doaj.org/article/d4521c9fe6a140e885d566127b5d78be>

7. Micu A-E., Necula R.V., 2017, Pursuing Happiness in the Workplace, Purpose and Challenge for Human Resources Management, International Conference, “Global Economy Under Crisis”, 6th Edition 14th – 15th December, 2017, cu publicare în “Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series, Volume XVII, Issue 2 /2017, pp. 419-424

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/2017-2/Section%20IV/13.pdf>

<http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/indexari-bdi/>

<https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxvii2017i2p419-424.html>

<https://doaj.org/article/5a457040ae2147b8863113a926fba6f3>

Articole care prezintă contribuții științifice originale, in extenso, publicate într-o revistă indexată de cel puțin 2 din bazele de date internaționale recunoscute

1. Necula R.V., 2019, The Competitiveness of Human Capital from the Perspective of Organizational and Managerial Culture, in the Context of Globalization, The impact of globalization on national economies, Economy Transdisciplinarity Cognition Conference, ETC Editia 7/2019, George Bacovia University, Bacău, vol 22, issue 2/2019, pp 189-195, http://www.ugb.ro/Downloads/Info%20Studenti/20192020/etc2019no2/26_Necula.pdf

Articole/studii publicate în volumele conferințelor naționale

1. Necula R.V., 2020, Alinierea instituțiilor publice românești la principiul „toleranță zero pentru fraudă și corupție” în instituțiile publice europene, Conferința DECRET, Universitatea George Bacovia Bacău –vol V, Publicație a Editurii Universul Juridic, ISSN 2559 – 4915, pp 168-175 http://old.ugb.ro/Downloads/Info%20Studenti/20182019/Vol_conf_DECRET.2019.UJ.pdf
2. Necula R.V., 2020, Influența adicțiilor asupra performanței în muncă. Provocări și perspective, Conferința DECRET, Universitatea George Bacovia Bacău –vol V, Publicație a Editurii Universul Juridic, ISSN 2559 – 4915, pp 125-131 http://old.ugb.ro/Downloads/Info%20Studenti/20182019/Vol_conf_DECRET.2018.UJ.pdf
3. Micu A-E, Necula R.V., Ailenei S.G., 2017, Prevenirea și combaterea devianței și criminalității la locul de muncă, o provocare pentru managementul capitalului uman, Conferința DECRET, Universitatea George Bacovia Bacău –vol III, ediția a III a, Publicație a Editurii Universul Juridic, ISSN 2559 – 4915, pp. 188-195 http://old.ugb.ro/Downloads/Info%20Studenti/20172018/Vol_conf_DECRET.2017.UJ.pdf

Alte publicații/articole și studii

1. Necula R.V., 2020, Impactul Codului Administrativ asupra instituțiilor publice din România”, Buletinul de Informare și Documentare al Ministerului Afacerilor Interne, anul xxx, nr.3/158/2020, ISSN 2065-9318, pp.98-102
2. Necula R.V., 2020, Cultura organizațională în administrația publică, Buletinul de Informare și Documentare al Ministerului Afacerilor Interne, anul XXX, nr.1/156/2020, ISSN 2065-9318, pp 131-136
3. Necula R.V., 2019, Alinierea la standardele europene a sistemului de management public românesc, prin dezvoltarea investițiilor în capitalul uman, Buletinul de Informare și Documentare al Ministerului Afacerilor Interne, anul XXX, nr.6/155/2019, ISSN 2065-9318, pp 107-111
4. Necula R.V., 2018, Semne și simboluri religioase-provocări pentru comunicarea și managementul capitalului uman din administrația publică, anul XXVIII, nr.3/146/2018, ISSN 2065-9318, pp. 81-89

Articole/studii prezentate în cadrul conferințelor naționale

1. Micu A-E, Necula R.V., 2020, Analysis of the connection between human capital and global competitiveness, Scientific Conference of Doctoral Schools, University of Galați (SCDS-UDJG) <http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2020/programme-2020>
2. Micu A-E, Necula R.V., 2019, The challenges of the human Capital and of the intercultural management, Scientific Conference of Doctoral Schools, University of Galați (SCDS-UDJG) http://www.cssd-udjg.ugal.ro/files/2019/Program_detaliat_al_conferintei_nou_2.pdf
3. Micu A-E, Necula R.V., 2018, The Challenges of the managerial act in order to comply with the diplomatic protocol rulesb in the context of alignment to European standards”, Scientific Conference , Doctoral Schools of “Dunărea de Jos” University of Galati (SCDS-UDJG),

http://www.cssd-udjg.ugal.ro/files/2018/05_Program_detaliat_al_conferintei_2018.pdf

BIBLIOGRAFIE

1. Boboc, I. (2003). Comportament organizațional, Editura Economică, București, p. 11.
2. Matei, L. (2008). Management public, Editura Economică, București p. 16.
3. Laurance, E. L. Jr., 2004, Managementul public ca artă, știință și profesie, Editura ARC, Chișinău, p. 9.
4. Cole, G. (2000). Managementul personalului, Editura Codecs, București, p. 99.
5. Ampuero, P. F. E. (2016). Introduccion a la administracion y gestion publica, Miraflores, Universidad Continental, p. 9.
6. Noordegraaf, M. (2015). Public management: Performance, professionalism and politics. Macmillan International Higher Education, p. 2.
7. Cismaru, D. M. (2008). Comunicarea internă în organizații, Editura Tritonic, Bucuresti, p. 11.
8. Armstrong, M. (2009). Managementul resurselor umane, manual de practică, editia X ed., Editura CODECS, București, pp. 208-687.
9. Leinemann, R., Baikalteva, E. (2007). Eficienta in relațiile publice, SNSPA, Editura Comunicare.ro, Bucuresti, p. 11.
10. Helberg, A. S., Thompson, V. A., Smithburg ,D. W. (2003). Administrația publica, Editura Cartier, Bucuresti, p. 323.
11. Kotter, J. (2009). Forța schimbării, Editura Publica, București, p. 94.
12. Landersberg, M. (2008). Leadership. Viziune, motivație, elan, Editura Curtea Veche, București p. 78.
13. Rodríguez, G. B., & Fernández, M. D. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 42-47.
14. Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeno en el sector publicode Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificacion Economica y Social, Santiago de Chile, Institucionalidad, actores y usuarios de los sistemas de indicadores de desempeno, nr. 1.2, p. 44.
15. Narvaez, C. T. (2017-2018). Comunicacion corporativa. Grado en Comunicacion Corporativa, Protocolo y Organizacion de Eventos, Curso academico, Universidad Nebrija, p. 3.
16. Wæraas, A., & Maor, M. (Eds.). (2014). Organizational reputation in the public sector. Routledge, p.9.
17. Pozos, F. L. D., & Márquez, M. P. A. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & gestión*, (40), 184-202.
18. Cîrnu, D., Boncea, A. (2009). Influențe manageriale asupra culturii firmei, *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu, Seria Economie*, nr.1, p. 299.
19. Cădea, R. M., Cădea, D. (2005). Competențele emoționale și succesul în management, Editura Economică, București, p. 99 -186.
20. Verboncu, I. (2005). Știm să conducem?, Editura Economică, București, p.14.
21. Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418, p. 1-28.
22. Neagu, C. (2016). Comportamentul managerial și cheia succesului, *Romanian Statistical Review - Supplement*, nr. 4, p. 69.
23. Cădea, R. M., Cădea, D. (2005). Competențele emoționale și succesul în management, Editura Economică, București, pp. 32-45.
24. Zamfir, A. (2005). Formarea managerului public profesionist din administrația publică românească, *Revista Administrație și Management Public*, p.114.
25. Castells, M. (2011). The rise of the network society (Vol. 12). John wiley & sons., pp. 501-502.
26. Landsberg, M., Leadership. (2008). Viziune, motivație, elan, Editura Curtea Veche, București, p. 60.

27. Levița-Perciun, E., Gheorghita, T., & Shundi, A. (2012). Motivarea personalului: provocări și soluții: Ghid practic pentru manageri din serviciul public, Editura Elan Poligraf, Chișinău p. 11.
28. Constantin, T. (2008). Predictorii ai persistenței motivaționale; Rolul implicării motivaționale, Cercetarea psihologică modernă: Direcții și perspective, Iași, pp. 33-36.
29. Perciun, E. L., Gheorghita, T., Shundi, A. (2012). Ghid practic pentru managerii din serviciul public. Motivarea personalului: provocări și soluții, Editura Elan Poligraf, Chișinău, p. 15.
30. Daffy, C. (2009). Client o dată, client mereu, Editura Publică, București, p. 176.
31. Girdwichei, L., & Sriviboon, C. (2020). Employee motivation and performance: do the work environment and the training matter? Journal of Security and Sustainability Issues, vol. 9, p. 51.
32. ***Agenția Națională a Funcționarilor Publici. (2015). Ghid privind motivația în funcția publică, p. 9.
33. Bălășoiu D. (2017). Formarea capitalului uman: oameni educați pentru un oraș inteligent, Buletinul AGIR, nr. 1, p. 183.
34. Oinas, T., Ruuskanen, P., Hakala, M., & Anttila, T. (2020). The effect of early career social capital on long-term income development in Finland. International Journal of Sociology and Social Policy, p. 1373-1390.
35. Muringani, J., Fițjar, R. D., & Rodríguez-Pose, A. (2021). Social capital and economic growth in the regions of Europe. Environment and Planning A: Economy and Space, 0308518X211000059, p.19.
36. Nyberg, D. (2021). Corporations, politics, and democracy: Corporate political activities as political corruption. Organization Theory, 2(1), 2631787720982618, p. 1-24.
37. ***OECD (2001). The Well-being of Nations. The Role Of Human And Social Capital, Centre for Educational Research and Innovation Periodical, p. 17.
38. ***World Bank Group (2020). The Human Capital Index 2020 UPDATE, Invest in people, pp. 1-229.
39. ***Comisia Europeană, Eurostat, „Statistics Explained”, Eurostat Statistics Explained.
40. Mihai, D. (2012). Germania este țara percepută cel mai favorabil la nivelul U.E., la polul opus fiind Grecia, Media Fax.
41. ***Ministerul Afacerilor Externe. (2021). Republica Federală Germania. Prezentare de țară.
42. ***OECD. (2018). Country Note. Germany.
43. ***Eurostat Statistic Explained (2017). Statistici privind învățământul terțiar 2017, Eurostat. Comisia Europeană.
44. ***European Observatory of health system and policies. (2017). State of health in the EU. Germany - Country health profil 2017, European Commission.
45. ***World Bank Group (2020). Human Capital Index 2020 in Germany.
46. ***OECD. (2020). Human Resources Management Country Profiles. Italy 2012, OECD Periodical.
47. Colonna, F. (2014). Innovation and human capital: theory and evidence from Italy. Retrieved January, 30, 2017.
48. Benevene, P., & Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. Journal of intellectual Capital, 11(2), pp. 123-139.
49. ***European Observatory of health system and policies. (2017). State of health in the EU. Italy - Country health profil 2017, European Commission.
50. Voicu, B. (2004). Capitalul uman: componente, niveluri, structuri. România în context european. Calitatea vieții, 15(1-2), 137-157.
51. ***OECD. (2014). Education policy outlook. Spain.
52. ***European Observatory of health system and policies. (2017). State of health in the EU. Spain - Country health profil 2017, European Commission.
53. Ederer, P. (2006). Innovation at work: The European human capital index. Lisbon Council.
54. Stănciugelu, I. (2011). Analiza mass-media de la metodologie la practica relațiilor publice, SNSPA, București.
55. Sandu, A. (2012). Metode de cercetare în știința comunicării, Universitatea Mihail Kogălniceanu, Iași, p. 77.

56. Țimiraș, L. C. (2016). Cercetări de marketing. Aplicații și studii de caz, Universitatea Vasile Alecsandri din Bacău, pp. 12-13.
57. Abric, J. C. (2002). Psihologia comunicării. Teorii și metode, Editura Polirom, Iași, p. 239.
58. Biao, I. (2015). Lifelong learning as an instrument for human capital development in Benin. *International Review of Education*, 61(5), 631-653.
59. Daggol, G. D. (2017). Lifelong Learning: not a 21 ST century, but an Omnitemporal Skill. *Social and Humanities Sciences Research*, 4(12), 1254-1267.
60. ***International Labour Organization. (2021). The future of work in the education sector in the context of lifelong learning for all, skills and decent work agenda, International Labour Organization, Geneva.
61. ***Organization for Economic Cooperation and Development. (2007). Lifelong learning and Human Capital, Observer.
62. John, M. (2020). People matter: improving our estimates of human capital, National Statistical. News and insight from the Office for National Statistics.
63. Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones, evaluación del impacto organizacional, Mexico: Red Tercer Milenio.
64. Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178.
65. Babich, L., Shabunova, A., & Belehova, G. (2017). Economic Modernization, Human Capital and Smart-Learning Technology. In MIC 2017: Managing the Global Economy; Proceedings of the Joint International Conference, Monastier di Treviso, Italy, 24–27 May 2017 (pp. 101-114). University of Primorska Press.
66. Pinte, M. (2003). Omul în organizația sa. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 5(9), 179-184.
67. Schalk, R., & Curșeu, P. L. (2010). Cooperation in organizations. *Journal of Managerial Psychology*.
68. ***OECD. (2021). OECD Skills Outlook 2021. Learning for life, OECD.
69. Mursa, G. (2006). Investitia în capitalul uman. Cateva consideratii cu referire la Romania. *Analele Stiintifice ale Universitatii" Alexandru Ioan Cuza" din Iasi-Stiinte Economice*, 52, 219-223.
70. Antohi, L. (2014). Investițiile în capitalul uman în cadrul instituțiilor de învățământ superior, *Analele Științifice ale Univesității de Stat B.P.Hașdeu din Cahul*, vol. X, pp. 212-220.
71. ***Edelman Trust Barometer. (2020). Research -Trust Barometer, Daniel J. Edelman Holdings.
72. ***Eastern Romanian Business Support Network. (2019). Tablourile de bord privind inovarea în UE.
73. ***European Commission. (2021). European Innovation Scoreboard, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
74. Necula, R. V. (2020). Descriptive Analysis of the Value of the Human Capital from the Perspective of the Quality of Life. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 23(1), 48-55.
75. DiBartolo, A. (1999). Modern human capital analysis: estimation of US, Canada and Italy earning functions (No. 212). LIS Working Paper Series.
76. Mulder, K., Costanza, R., & Erickson, J. (2006). The contribution of built, human, social and natural capital to quality of life in intentional and unintentional communities. *Ecological Economics*, 59(1), 13-23.
77. Precupețu, I. (2018). Calitatea vieții în România în context european. București: Institutul de Cercetare a Calității Vieții.
78. ***European Commission. (2020). Report on the quality of life in european cities, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
79. ***Social Progress Imperative. (2020). Social Progress Index.
80. ***Institutul de Cercetare a Calității Vieții. (2020). Raport Social. Pandemia COVID 19 din perspectivă demografică, Academia Română, București.
81. ***Alianța Anticorupție. (2016). Studiu analitic: Cadrul legislativ și instituțional național și internațional privind integritatea agenților publici, Chișinău.

82. ***DNA - Ministerul Public Direcția Națională Anticorupție. (2020). Imparțialitate, Integritate, Eficiență, București.
83. ***Legea de la A la Z. (2020). <https://legeaz.net/dictionar-juridic/frauda>.
84. ***Ministerul Justiției. (2004). Ghid privind mijloacele legale de combatere a faptelor de corupție în justiție, Ministerul Justiției.
85. Radu, L., & Gulyas, G. (2010). Corupția în România, o problemă de nerezolvat. Revista Transilvană de Științe Administrative, 26(2), 107-124.
86. ***CPI. (2019). Global Highlights, How corruption impacts political integrity.
87. Necula, R. V. (2019). Alinierea instituțiilor publice românești la principiul toleranță zero pentru fraudă și corupție, implementat în instituțiile publice europene,” în Conferința DECRET, Bacău.
88. ***European Commission. (2017). A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28, European Commission, Brussels.
89. ***Transparency International the global colalition againt corruption. (2020). Corruption Perceptions Index, Transparency International.
90. Lupusor, A. (2017). Corupția la punct-Legătura dintre corupție și sărăcie pe înțelesul tuturor, Exper Grup -Centru Analitic Independent.
91. Djogo, M., & Stanisic, N. (2016). Is the Global Competitiveness Report the right measure of macroeconomic competitiveness. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 34(1), 91-117.
92. Ketels, C. (2016). Review of competitiveness frameworks: An analysis conducted for the Irish National Competitiveness Council. Dublin.
93. Botez, C. (2019). Raport asupra competitivității, EPAL - Platforma electronică pentru educația adulților în Europa.
94. *** World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report, Geneva.
95. ***INACO. (2019). Competitivitatea economiei României, INACO, București.
96. ***World Economic Forum. (2020). The Global Competitiveness Report. How Countries are Performing on the Road to Recovery, World Economic Forum, Geneva.
97. ***World Economic Forum. (2021). Building a Common Language for Skills at Work. A global taxonomy.
98. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
99. Crișan, E., Afrăsinei-Zavoianu, C., Crișan-Mitra, C., Stegorean, R. (2018). Managementul riscurilor organizaționale. O abordare procesuală aplicativă, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
100. ***World Bank. (2020). Analiza sistemului de management al performanței.
101. Manolescu, A. A., Dănăiață, D., Munteanu, V., & Gavrilă, A. (2020). Talent-the New Managerial Resource in Education. Revista de Management Comparat International, 21(4), 447-457.
102. ***Guvernul României. (2004). Ordonanța de urgență nr. 21/2004 privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență, Monitorul Oficial al României, București.