



Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducător de doctorat,

Prof. univ. dr. *Emanoil MUSCALU*

Student-doctorand,

Silvana Nicoleta MUNTEAN

Sibiu, 2014



Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

Titlul tezei de doctorat:

**EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI
RESURSELOR UMANE
ÎN VEDEREA CREȘTERII PERFORMANȚEI
ORGANIZAȚIILOR NAȚIONALE ȘI
MULTINAȚIONALE**

Conducător de doctorat,

Prof. univ. dr. *Emanoil MUSCALU*

Student-doctorand,

Silvana Nicoleta MUNTEAN

Sibiu, 2014

C U P R I N S

PARTEA I

Stadiul actual al cunoașterii în domeniul Managementului resurselor umane și al posibilităților de eficientizare a acestuia, în vederea creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1

Particularități ale organizațiilor naționale și multinaționale

- 1.1. Aspecte teoretice și funcționale în abordarea organizației
- 1.2. Elemente definitorii ale organizațiilor naționale
 - 1.2.1. Apariție și dezvoltare
 - 1.2.2. Definiție și caracteristici
 - 1.2.3. Perspective ale evoluției
- 1.3. Fundamente ale constituirii și funcționării organizațiilor multinaționale
 - 1.3.1. Conținut și definiție
 - 1.3.2. Creare și dezvoltare
 - 1.3.3. Loc, rol și trăsături specifice
 - 1.3.4. Structura organizatorică și tipologie
- 1.4. Aspecte comune și particulare ale organizațiilor naționale și multinaționale
- 1.5. Tendințe ale evoluției organizației în primele decenii ale secolului al XXI-lea

Concluzii parțiale

CAPITOLUL 2

Considerații privind conținutul și structura Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor

- 2.1. Managementul resurselor umane – apariție, evoluție și delimitări conceptuale
 - 2.1.1. Necesitatea Managementului resurselor umane
 - 2.1.2. Evoluția și conținutul Managementului resurselor umane
 - 2.1.2.1. Apariție și evoluție
 - 2.1.2.2. Conținut definitoriu
- 2.2. Locul și rolul subsistemului Managementului resurselor umane în cadrul sistemului managerial al organizațiilor moderne
 - 2.2.1. Sistemul de management al organizației – conținut și structură

- 2.2.2. Subsistemul Managementului resurselor umane – subsistem specific în cadrul sistemului managerial al organizației
 - 2.2.2.1. Relația sistem managerial al organizației – subsistem al Managementului resurselor umane
 - 2.2.2.2. Raporturi specifice între subsistemul Managementului resurselor umane și celelalte subsisteme ale sistemului managerial al organizației
- 2.2.3. Locul și rolul Managementului resurselor umane în abordările teoretice și acțiunile practice caracteristice organizațiilor statelor moderne
 - 2.2.3.1. Trăsături definitorii ale abordării și acțiunii Managementului resurselor umane în unele țări europene
 - 2.2.3.2. Aspecte specifice ale teoriei și practicii Managementului resurselor umane în principalele state moderne din afara spațiului european

Concluzii parțiale

CAPITOLUL 3

Activitățile și strategiile specifice Managementului resurselor umane

- 3.1. Activitățile Managementului resurselor umane
 - 3.1.1. Planificarea – activitate prioritară pentru asigurarea eficientizării Managementului resurselor umane
 - 3.1.2. Recrutarea și selecția – activități cu semnificație deosebită în cadrul Managementului resurselor umane
 - 3.1.3. Formarea și perfecționarea – activități fundamentale pentru obținerea și creșterea nivelului performanței Managementului resurselor umane
 - 3.1.4. Evaluarea performanțelor – activitate cu influență definitorie asupra Managementului resurselor umane
 - 3.1.5. Motivarea – activitate energizatoare în cadrul Managementului resurselor umane
 - 3.1.6. Promovarea – activitate cu reale beneficii în cadrul Managementului resurselor umane
- 3.2. Fundamentarea și elaborarea strategiei Managementului resurselor umane
 - 3.2.1. Strategia în domeniul Managementului resurselor umane – conținut și aspecte caracteristice
 - 3.2.1.1. Concept și trăsături specifice
 - 3.2.1.2. Tipologie

- 3.2.1.3. Fundamentarea, elaborarea și implementarea strategiei Managementului resurselor umane
- 3.2.2. Corelarea strategiei în domeniul Managementului resurselor umane cu strategia generală a organizației

Concluzii parțiale

CAPITOLUL 4

Considerații privind performanța organizațiilor naționale și multinaționale

- 4.1. Necesitatea și conținutul performanței organizațiilor naționale și multinaționale
 - 4.1.1. Locul și rolul performanței în activitatea organizațiilor naționale și multinaționale
 - 4.1.2. Abordări teoretice ale conceptului de performanță
- 4.2. Caracteristici ale performanței
- 4.3. Aspecte definitorii ale performanței la nivelul organizațiilor naționale și multinaționale
 - 4.3.1. Obiectivele specifice performanței
 - 4.3.2. Factori determinanți în obținerea performanței
 - 4.3.3. Forme ale performanței
- 4.4. Influența culturii organizaționale asupra performanței organizațiilor naționale și multinaționale
- 4.5. Determinări cantitative și calitative ale evaluării performanței organizațiilor naționale și multinaționale
 - 4.5.1. Managementul performanței – delimitări teoretice
 - 4.5.2. Evaluarea – dimensiune specifică managementului performanței
 - 4.5.3. Indicatori de evaluare a performanței
 - 4.5.4. Indicatori de evaluare a performanței organizațiilor multinaționale

Concluzii parțiale

CAPITOLUL 5

Eficientizarea Managementului resurselor umane în organizațiile naționale și multinaționale performante

- 5.1. Abordări și delimitări teoretice ale eficientizării Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale
 - 5.1.1. Necesitatea eficientizării Managementului resurselor umane
 - 5.1.2. Conținutul specific eficientizării Managementului resurselor umane în primele decenii ale secolului al XXI-lea
 - 5.1.3. Valențe psihosociale ale eficientizării Managementului resurselor umane în organizațiile naționale și multinaționale

- 5.2. Evaluarea eficienței Managementului resurselor umane – semnificație și indicatori specifici
 - 5.2.1. Necesitatea, valențele și criteriile eficienței Managementului resurselor umane
 - 5.2.2. Forme și indicatori de evaluare a Managementului resurselor umane
- 5.3. Sisteme informatice pentru gestionarea activităților Managementului resurselor umane și a eficienței acestuia
- 5.4. Particularități ale auditului intern în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale

Concluzii parțiale

PARTEA a II-a

Modalități specifice de eficientizare a Managementului resurselor umane în organizațiile naționale și multinaționale pentru asigurarea obținerii și creșterii performanței acestora

CAPITOLUL 6

Cercetare comparativă cu privire la funcționalitatea și modalitățile de eficientizare a Managementului resurselor umane din cadrul organizațiilor naționale și multinaționale pentru obținerea și creșterea performanței acestora

- 6.1. Considerații metodologice privind realizarea cercetării
 - 6.1.1. Obiectivele și ipotezele cercetării
 - 6.1.2. Populația cercetată și formarea eșantionului
 - 6.1.3. Validarea eșantionului
- 6.2. Rezultatele cercetării
 - 6.2.1. Caracteristicile eșantionului
 - 6.2.2. Rezultatele cercetării aplicative

Concluzii parțiale

CONCLUZII FINALE ȘI PROPUNERI

BIBLIOGRAFIE

GLOSAR DE TERMENI

LISTA FIGURILOR ȘI LISTA TABELELOR

LISTA ANEXELOR

ANEXE

INTRODUCERE

Societatea contemporană cunoaște schimbări importante determinate de evoluția unor factori cu influență deosebită asupra existenței și dezvoltării acesteia. Secolul al XXI-lea a afirmat din nou prezența activă în cadrul acestor factori a organizațiilor, entități socio-economice prezente în oricare loc în care oamenii conviețuiesc, trăiesc și acționează în vederea satisfacerii necesităților individuale, ale comunității din care fac parte și ale altor semeni din diferite arii geografice naționale și internaționale.

În acest sens, cerințele epocii contemporane situează nevoia de performanță, succes și competitivitate între factorii principali care pot contribui la rezolvarea marilor probleme cu care se confruntă aceasta în prezent, dar și pentru asigurarea dezvoltării și progresului în viitor.

De asemenea, tot mai mult, un rol deosebit de important revine conținutului și calității Managementului resurselor umane, care, în țările dezvoltate și-a câștigat deja statutul de domeniu primordial de preocupări teoretice și aplicative. Se poate afirma faptul că, avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi. În noua societate informațională, și cea bazată pe cunoștințe, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar, ca resursă strategică.

Tocmai de aceea, ne-am propus, în cadrul tezei de doctorat, având în vedere tema acesteia, să evidențiem, prin argumente științifice, potențialitatea resurselor umane și implicit a Managementului resurselor umane, domeniu de activitate cunoscut mai mult prin efectele sale și mai puțin sub aspectul științific al problematicii abordate.

Tema aleasă este una de mare actualitate datorită faptului că resursa umană rămâne principala resursă a oricărei organizații. Posibilitățile umane nu au fost încă puse în acțiune și cunoscute în totalitate, iar disfuncționalitățile și criza ne arată că sistemul managerial este deficitar la nivelul organizațiilor. Astfel, este nevoie de identificarea cauzelor, dar mai ales a strategiilor pentru asigurarea performanței și de reliefarea, cu argumente științifice, a creșterii rolului Managementului resurselor umane.

De asemenea, răspunzând unor cerințe de mare interes și actualitate pentru dezvoltarea cercetării științifice naționale, tema tezei

de doctorat, prin problematica propusă, se înscrie în aria programelor din PNCD II, respectiv a programelor *Resurse umane* coordonate de Consiliul Național al Cercetării Științifice.

În societatea bazată pe cunoștințe, efortul ce vizează progresul uman, respectiv progresul social pun pe primul plan omul – psihicul, inteligența, creativitatea acestuia și pregătirea profesională performantă. De asemenea, considerăm că cercetarea întreprinsă trebuie să fie în strânsă legătură cu nevoile reale ale pieței muncii, corelate în mod corespunzător cu abordările academice.

Astfel, cercetarea noastră teoretică și investigarea de teren sunt proiectate și desfășurate pe baza unor direcții și obiective specifice, stabilite în vederea urmăririi validării sau invalidării ipotezelor formulate și punerii în discuție a problemelor esențiale referitoare la eficientizarea Managementului resurselor umane în scopul creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale.

În vederea realizării unor conceptualizări și delimitări teoretice concludente și a construirii corecte a demersului metodologic am utilizat ca metode de cercetare analiza de conținut, comparația, explicația, interpretarea, descrierea.

Pentru culegerea informațiilor în cadrul investigației de teren am folosit ca metodă principală ancheta, ca instrument chestionarul, iar eșantionul necesar investigației l-a constituit organizațiile naționale și multinaționale, mijlocii și mari, din Sibiu și București.

Pornind de la ceea ce există în câmpul teoriei științifice și de la necesitățile realizării unui optim între eficientizarea Managementului resurselor umane și performanța organizațiilor naționale și multinaționale ne-am concentrat efortul cercetării științifice pe **direcții de bază** specifice, pe **obiective** și **ipoteze** concludente pentru fiecare dintre acestea.

O primă direcție o reprezintă **analiza particularităților organizațiilor naționale și multinaționale** care are în vedere următoarele obiective și ipoteze:

O₁: Evidențierea elementelor definitorii ale organizațiilor naționale.

I₁: Determinarea obiectivă a rolului și funcțiilor organizațiilor naționale asigură fructificarea eficientă a resurselor naționale.

O₂: *Stabilirea fundamentelor funcționării organizațiilor multinaționale.*

I₂: Dacă sunt corect fundamentate elementele structurale și relațiile dintre acestea în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale atunci se obține performanță în activitate.

O₃: *Analiza particularităților structurale și funcționale ale organizațiilor naționale și multinaționale.*

I₃: Cu cât cresc particularitățile structurale și funcționale ale organizațiilor, cu atât se diferențiază mai mult organizațiile naționale de cele multinaționale.

O₄: *Analiza factorilor cu impact asupra nivelului performanței unei organizații naționale sau multinaționale.*

I₄: Dacă factorii care influențează obținerea performanței organizațiilor naționale și multinaționale sunt corect identificați și folosiți, atunci aceștia asigură obținerea performanței organizațiilor naționale și multinaționale.

Cea de-a doua direcție, **analiza subsistemului managerial al resurselor umane în cadrul organizațiilor**, vizează ca obiective și ipoteze următoarele:

O₅: *Stabilirea raporturilor dintre Managementul resurselor umane, managementul general și celelalte componente ale acestuia.*

I₅: Diversitatea și intensitatea raporturilor din cadrul sistemului de management asigură eficiența subsistemului Managementului resurselor umane.

O₆: *Cunoașterea rolului și importanței Departamentului de resurse umane în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale.*

I₆: Există o mare diversitate a activităților Managementului resurselor umane în abordările teoretice și acțiunile practice specifice organizațiilor naționale și multinaționale.

A treia direcție, **analiza eficientizării Managementului resurselor umane în cadrul activităților organizațiilor naționale și multinaționale performante**, vizează realizarea obiectivelor și validarea ipotezelor următoare:

O₇: *Identificarea aspectelor și modalităților specifice eficientizării Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale.*

I₇: Cu cât sunt mai bine înțelese modalitățile de eficientizare a Managementului resurselor umane, cu atât crește mai mult posibilitatea de realizare a perfecționării organizațiilor naționale și multinaționale.

O₈: *Evaluarea eficienței Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale.*

I₈: Cu cât se realizează mai bine o evaluare științifică a Managementului resurselor umane cu atât crește eficiența Managementului resurselor umane în cadrul organizației.

Ultima direcție, cea care are în vedere investigarea de teren, are drept conținut **analiza comparativă a modalităților de eficientizare a Managementului resurselor umane în vederea creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale**, și următoarele obiective și ipoteze:

O₉: *Reliefarea influenței activităților de Management al resurselor umane asupra performanței organizațiilor naționale și multinaționale.*

I₉: Utilizarea științifică a strategiilor de eficientizare a Managementului resurselor umane determină obținerea performanței organizațiilor naționale și multinaționale.

Cercetarea de teren și-a propus evidențierea obiectivelor concrete esențiale și semnificative asupra percepției managerilor de resurse umane cu privire la aspecte fundamentale ale locului și rolului acestui subsistem în cadrul sistemului managerial al organizației și, în principal, asupra modalităților de eficientizare a acestuia în vederea asigurării și creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale.

Din punct de vedere practic, importanța temei alese constă în faptul că teza, în totalitatea ei, dar mai ales concluziile și sugestiile elaborate pot fi folosite atât în clarificarea și lărgirea aspectelor teoretice ale Managementului resurselor umane, cât și în activitatea structurilor manageriale din cadrul organizațiilor naționale și multinaționale care au ca principală misiune gestionarea resurselor umane și îmbunătățirea rezultatelor acestora.

PARTEA I

Stadiul actual al cunoașterii în domeniul Managementului resurselor umane și al posibilităților de eficientizare a acestuia, în vederea creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale

CAPITOLUL 1

PARTICULARITĂȚI ALE ORGANIZAȚIILOR NAȚIONALE ȘI MULTINAȚIONALE

De-a lungul timpului, numeroși specialiști din domenii diferite, economie, sociologie, psihologie, politologie etc. au abordat aspecte specifice organizațiilor, încercând să surprindă și să precizeze cât mai bine apariția, existența, funcționarea și evoluția organizațiilor. Acest demers, considerat uneori destul de simplu, devine dificil atunci când organizațiile sunt abordate din perspectiva obiectivelor, activităților, dimensiunilor, formelor, tipologiei, stabilității, durabilității, performanțelor etc. Pe aceste considerente abordarea particularităților organizațiilor naționale și multinaționale crește ca și complexitate de rezolvare, mai ales având în vedere cerințele societății contemporane, confruntată cu o situație critică a resurselor de care dispune.

În acest fel, construcția acestui prim capitol al tezei de doctorat o apreciem ca o necesitate izvorâtă atât din situarea organizațiilor naționale și multinaționale în centrul preocupărilor teoretice ale mai multor științe, dar mai ales din perspectiva analizei unor aspecte esențiale ale acestora pentru a răspunde unor prime cerințe ale obiectivelor tezei de doctorat.

Specialiștii sunt de acord că, potențialul și calitatea rezultatelor unei economii depind, în cea mai mare măsură, de capacitatea de a determina crearea și funcționarea unui număr cât mai mare de organizații, care să furnizeze produse și servicii de bună calitate, la costuri și prețuri reduse și în cantități în deplină concordanță cu cerințele pieței interne și externe.

Existența și funcționarea economiei contemporane ne arată că aceasta este susținută prin activitatea desfășurată atât de organizațiile naționale, cât și de cele multinaționale. Desigur, prezența acestor tipuri diferite de organizații economice ne arată că acestea reprezintă modalități de organizare și funcționare viabile, indiferent de problemele mai mari sau mai mici cu care se confruntă. Această realitate devine evidentă atunci când am analizat aspectele comune și particulare ale apariției, dezvoltării și încetării activității unora dintre acestea. Pentru a putea

identifica și reliefa asemănările și deosebirile acestor organizații economice am pus în discuție procese, fenomene, mecanisme de funcționare cu influență fundamentală asupra întregului spectru tipologic al organizațiilor naționale și a celor multinaționale.

Considerăm că organizația națională și organizația multinațională sunt entități economice structurale și finalizate, constituite din subsisteme aflate în interacțiune și care se adaptează permanent atât schimbărilor din interior (sisteme autoreglabile), cât și presiunilor din mediul exterior (sisteme deschise) pentru a finaliza obiectivele asumate.

Apreciem că, economia de piață și statul de drept, prin modul lor de existență și de funcționare, impun, în plan managerial, un alt loc al organizațiilor naționale și multinaționale și, în general, al problematicii organizației, amplificându-le rolul și importanța în prezent, dar mai ales în viitor.

Astfel, în cadrul societății viitoare, care va fi o societate a organizațiilor, organizația de mâine va trebui să fie organizată pentru o schimbare constantă. Ea trebuie să fie organizată pentru inovație și inovația este o „distrugere creatoare”. Ea trebuie să fie organizată pentru abandonarea sistematică a ceea ce este stabilit, a tradiționalului, a familiarului, a confortabilului – fie ele produse, servicii, procese, relații umane și sociale, abilități sau chiar organizațiile înseși.

Așa cum a reieșit din cele prezentate în acest capitol, apreciem că devin foarte importante opiniile specialiștilor conform cărora nu trebuie să ne pregătim pentru organizația viitorului, suntem deja în ea și trebuie să ne adaptăm rapid, altfel suntem în pericol să pierdem șansele, oportunitățile. Este o reacție în lanț a istoriei, pe care cine o nesocotește își asumă riscuri și pierderi mari, care nici măcar nu pot fi evaluate, anticipate și imaginate astăzi. Organizația secolului al XXI-lea va fi un cameleon și, ca acest animal, supraviețuiește prin valorificarea avantajelor schimbării.

Ca și concluzie semnificativă pentru acest prim capitol al tezei, putem spune că ceea ce ar putea învăța managerii români din aceste teorii care abordează organizația, născute din realitatea activității unor organizații aflate în plină dezvoltare și progres, este faptul că organizația românească nu-și poate permite să mai repete „istoria” pentru a ajunge la aceleași concluzii. Este necesar a studia cu obiectivitate și discernământ experiența altora, pe baza teoriilor și activității practice performante, pentru a nu se repeta dificultățile întâmpinate și a putea fi valorificate la maximum valorile autentice specifice organizației de succes, confruntată cu marile provocări ale secolului al XXI-lea.

CAPITOLUL 2

Considerații privind conținutul și structura Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor

Pentru înțelegerea cât mai deplină a locului, rolului și conținutului actual al Managementului resurselor umane, una dintre primele necesități o reprezintă cunoașterea evoluției istorice a acestuia, evidențierea etapelor de dezvoltare.

În evoluția produsă pe parcursul sfârșitului secolului trecut și în primele decenii ale secolului al XXI-lea în gândirea și practica managerială, dimensiunea umană a acestora a crescut constant, locul abordărilor inițiale – unilaterale, reduționiste, mecaniciste – fiind progresiv luat de cele globaliste, integratoare, în care factorului uman i se conferă o dimensiune crescândă și un rol determinant.

Apreciem că întregul proces al apariției, evoluției și maturizării Managementului resurselor umane evidențiază prezența unui interes deosebit pentru asigurarea condițiilor necesare fructificării potențialului resurselor umane și al fundamentării și aplicării unui management științific în acest domeniu.

Prezentarea definițiilor Managementului resurselor umane ale diferiților autori români și străini, ca și a punctului nostru de vedere pun în evidență caracteristicile fundamentale ale acestui concept complex și polisemantic.

Din punctul nostru de vedere această bogăție a nuanțării prin care se delimitează teoretic Management al resurselor umane constituie un răspuns, mereu în căutare, al oamenilor de știință și al practicienilor despre un domeniu ce și-a conturat tot mai convingător conținutul.

Pe baza studierii literaturii de specialitate și a punctului nostru de vedere considerăm că apariția de sine stătătoare ca subsistem al sistemului managerial al organizației, cu elemente componente proprii a generat și consolidat funcții distincte cu un rol deosebit de important pentru obținerea performanței de către fiecare organizație. Aceste funcții sunt: asigurarea resurselor umane necesare organizației; identificarea și cultivarea relațiilor cu stakeholderii semnificativi ai organizației; creșterea potențialului resurselor umane, a creativității acestora și a eficacității și eficienței în utilizarea lor; umanizarea organizației.

Prin prisma acestor precizări, considerăm că subsistemul managerial al resurselor umane prezintă ca principale componente elementele din figura nr. 2.1.

Abordarea raporturilor specifice dintre subsistemul Managementului resurselor umane și celelalte subsisteme ale sistemului

managerial al organizației, demonstrează necesitatea prezenței și manifestării funcțiilor fiecărui subsistem și rolul deosebit al subsistemului Managementului resurselor umane de a crea cadrul optim punerii în valoare a acestuia, prin dezvoltarea științei și a practicilor moderne manageriale ale acestui domeniu.

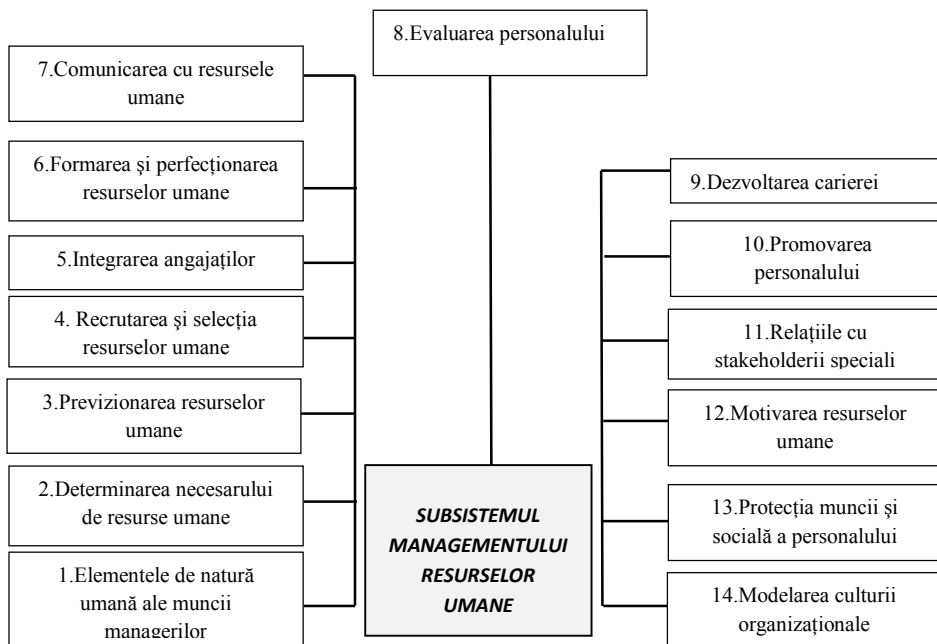


Figura nr. 2.1. Componentele subsistemului managerial al resurselor umane

(Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008, p. 256)

Analiza intercorelațiilor dintre sistemul managerial al organizației și subsistemul Managementului resurselor umane ne arată, pe de o parte, că de ansamblul deciziilor calitative luate la nivelul sistemului managerial al organizației depinde eficiența acțiunilor Managementului resurselor umane, iar pe de altă parte, că modul în care sunt preluate și aplicate deciziile stabilite de sistemul managerial al organizației și propriile decizii, creează din partea subsistemului Managementului resurselor umane condițiile necesare susținerii de către resursele umane a performanței organizației.

CAPITOLUL 3

Activitățile și strategiile specifice Managementului resurselor umane

Diversificarea și creșterea complexității activităților organizațiilor naționale și multinaționale au generat schimbări semnificative ale concepției și filosofiei constituirii și funcționării acestora. În acest context a apărut necesitatea unei noi reconsiderări a resursei umane și Managementului resurselor umane, ceea ce a determinat apariția unor noi reperi de analiză a acestora. În acest sens se disting ca devenind foarte importante, în direcția scientizării Managementului resurselor umane, cunoașterea activităților specifice acestuia și a strategiei necesare îndeplinirii scopurilor și obiectivelor Managementului resurselor umane.

Ca primă activitate a Managementului resurselor umane, planificarea cunoaște multiple definiții și abordări în literatura de specialitate, referitoare la locul și rolul acesteia în eficientizarea Managementului resurselor umane și implicit a organizației.

Pe de altă parte, prezența activă a Managementului resurselor umane în cadrul organizației este pusă în evidență de o altă activitate, cea a recrutării și selecției resurselor umane. Apreciem că, fiecare manager și Managementul resurselor umane, în întregul lor, au un rol deosebit în înțelegerea variabilelor specifice realizării unei recrutări și selecții calitative, printr-o strategie obiectivă și concretă, lipsită de subiectivism și „intervenții” exterioare.

La fel, putem considera că activitatea distinctă a resurselor umane, cea a formării și perfecționării resursei umane, a cunoscut și va cunoaște permanente și dinamice schimbări, determinate de evoluția organizației bazate pe cunoștințe, de necesitatea găsirii celor mai bune soluții pentru transformarea sistemului managerial al organizației într-un autentic și puternic stimulator al obținerii eficienței Managementului resurselor umane focalizat în direcția creșterii performanțelor organizației.

Activitate specifică, la rândul ei, cea a evaluării performanțelor, apreciem că trebuie înțeleasă la întreaga sa dimensiune, nu numai referitor la procesul propriu-zis de evaluare, nu numai la evaluatori și evaluați, ci și la strategiile de evaluare, la raportul dintre procesul evaluării performanțelor și particularitățile tipologice ale organizațiilor, la metodele și tehnicile specifice sau la sistemele de evaluare a performanței, la dinamica dezvoltării acestora, precum și la calitatea evaluatorilor care se cere a fi din ce în ce mai ridicată.

Apreciem, de asemenea, că teoria și practica în domeniul Managementului resurselor umane ne demonstrează prezența și influența motivației, ca domeniu distinct, cu un rol deosebit de important în viața organizației și a fiecărui membru al acesteia.

Considerăm că, fără a supraestima locul și rolul motivației pentru fundamentarea și realizarea eficientizării Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale, această activitate o regăsim ca fiind prezentă în tot ceea ce înseamnă Managementul resurselor umane și activitățile specifice acestuia. De aceea, prin forța sa energizantă, motivația devine în condițiile societății bazate pe cunoștințe o tot mai puternică forță capabilă de a pune în acțiune energiile necesare eficientizării Managementului resurselor umane. În strânsă corelație cu aceasta, următoarea activitate a Managementului resurselor umane, promovarea, devine la rândul său o componentă cu o semnificație și influență aparte asupra eficientizării Managementului resurselor umane.

În strânsă legătură cu motivarea, promovarea, încheie și deschide, în același timp, întregul ciclu de activități specifice Managementului resurselor umane, ca factor stimulator pentru activitatea angajaților, respectiv ca șansă reală de sporire a încrederii acestora în necesitatea și utilitatea muncii performante, individuale și colective.

La rândul lor, strategiile în domeniul Managementului resurselor umane exprimă, în opinia multor teoreticieni, în primul rând, posibilitatea ca funcțiunea de personal să adopte o perspectivă mai largă și o viziune dinamică asupra resurselor umane, asigurând integrarea cât mai deplină a acesteia cu celelalte funcțiuni ale organizației.

În organizațiile naționale și multinaționale moderne analiza, cunoașterea și valorificarea la nivel optim a posibilităților și oportunităților pe care le au activitățile specifice Managementului resurselor umane, fiecare în parte și toate în întregul lor, nu poate deveni realitate fără o fundamentare corespunzătoare a unei concepții științifice în ceea ce privește Managementul resurselor umane, în cadrul căruia fundamentarea, elaborarea și implementarea strategiei specifice capătă o importanță deosebită.

Definițiile date de noi în această parte a tezei de doctorat și construirea dintr-o perspectivă, la fel, proprie a trăsăturilor strategiei Managementului resurselor umane o considerăm ca o încercare de a explica și lămuri unele aspecte importante ale acestei realități atât de necesare prezentului, dar mai ales pentru viitorul funcționării performante a organizațiilor naționale și multinaționale.

CAPITOLUL 4

Considerații privind performanța organizațiilor naționale și multinaționale

În primele decenii ale secolului al XXI-lea devin vizibile interesul fiecărei organizații naționale sau multinaționale pentru a identifica, fundamenta și promova performanța, și respectiv preocupările teoreticienilor și managerilor de a clarifica, conceptualiza și dezvolta idei, politici și strategii destinate acestui scop, punându-se bazele unei științe a managementului performanței. Ea se dezvoltă ca o generalizare, din nevoia constituirii unei viziuni teoretice care încorporează aspectele economice, tehnice, sociale, juridice, moralele performanței, menită să sintetizeze această activitate.

Pe aceste aprecieri și pe baza direcțiilor, obiectivelor și ipotezelor stabilite pentru teza de doctorat, în cel de-al patrulea capitol al cercetării am abordat unele aspecte specifice conținutului conceptelor de performanță, de management al performanței organizațiilor naționale și multinaționale și de evaluare a acestora.

Ca realitate obiectivă, *performanța organizației este o noțiune complexă* (figura nr. 4.1.) care întrunește sensurile generate de oportunitățile generale și specifice fiecărei organizații naționale și multinaționale.

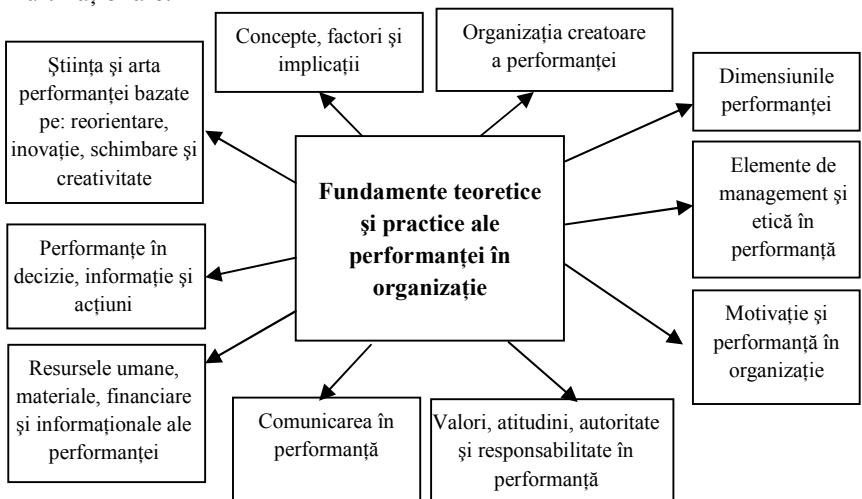


Figura nr. 4.1. Cadrul general de abordare a performanței în organizație
(sursa: după Ion Petrescu(coord.), *Managementul pe baza centrelor de performanță*, Editura Expert, București, 2003, p. 19)

Apreciem că procesul performanței organizației naționale și multinaționale este însoțit de o gamă largă de efecte posibile, prezente sub formă de competitivitate, adaptare permanentă la mediu, echilibre interne sau rentabilitate financiară. În acestea regăsim energia specifică a performanței, capabilă să determine modificări și schimbări de natură creatoare a unor reguli și comportamente perimate.

De aceea, organizația națională sau multinațională își configurează posibilitățile obținerii performanței având în vedere întregul potențial de care dispune, pe primul plan situându-se resursa umană.

În acest context este important a cunoaște și a asigura organizarea și desfășurarea întregului proces managerial al performanței prin luarea în considerare a contextului organizațional, specific fiecărei organizații naționale sau multinaționale, în cadrul căruia cultura organizațională capătă noi și importante valențe calitative și cantitative.

Prin prisma ansamblului elementelor specifice, propunem o ***definire a managementului performanței organizației. Acesta este undomeniu de bază a managementului, care studiază ansamblul structurilor, proceselor și relațiilor manageriale la nivelul organizației și subsistemelor sale, modul de concepere și aplicare a acelor metode, tehnici, strategii și proceduri menite a realiza și consolida performanța organizației.***

În opinia noastră *managementul performant* presupune, așadar, o schimbare profundă de mentalitate, o regândire a actualelor structuri informaționale și o analiză permanentă a impactului acestora asupra eficienței economice de ansamblu. Actuala situație (precară!) a managementului din România este și urmarea modului în care sunt pregătiți viitorii manageri. Analiza evaluării performanței și a managementului evaluării performanței ne arată importanța deosebită a necesității creării unui sistem de evaluare a performanței la nivelul organizației naționale sau multinaționale.

În aceste condiții este necesar a concepe și folosi un sistem de indicatori de evaluare a performanței organizațiilor naționale și multinaționale selectați și corelați cu obiectivele acestora.

Considerăm că, în aceste condiții, conceperea unui sistem de indicatori de măsurare a performanței organizațiilor naționale și multinaționale presupune în fapt luarea deciziei de a acorda importanță unor indicatori și de a-i ignora pe alții. Indicatorii financiari cât și non-financiari selectați ar trebui să fie corelați cu obiectivele acestor organizații, iar numărul acestora să fie limitat pentru a asigura o mai mare claritate a imaginii privind performanța organizației.

CAPITOLUL 5

Eficiențizarea Managementului resurselor umane în organizațiile naționale și multinaționale performante

Fenomenul performanței și al identificării modalităților de rezolvare a acesteia ia amploare din ce în ce mai mult, iar organizațiile naționale sau multinaționale care vor reuși să facă față acestor noi provocări vor fi cele care vor ști să declanșeze și să susțină efortul către și pentru performanță.

Pentru aceasta este nevoie de cunoașterea și folosirea cu eficiență a tuturor resurselor și posibilităților pe care le are organizația, între care eficiențizarea Managementului resurselor umane capătă noi valențe și semnificații deosebite.

Acest început de mileniu este marcat de o serie de noi și semnificative decizii în ceea ce privește performanța organizațiilor naționale și multinaționale, care, cu siguranță vor fi amplificate în anii ce vor veni și care vor genera reacții declanșate de dorința de îmbunătățire permanentă a eficienței Managementului resurselor umane. În aceste condiții, eficiența Managementului resurselor umane este o realitate complexă care exprimă în modul cel mai cuprinzător rezultatele ce se obțin într-o activitate economică, evaluate prin prisma resurselor umane consumate pentru desfășurarea acelei activități. Prin intermediul ei se stabilește legătura dintre volumul și calitatea eforturilor resurselor umane, ca factori generatori de performanță ce se obțin într-o anumită perioadă, ca o consecință a realizării eforturilor respective.

Importanța eficiențizării Managementului resurselor umane a fost înțeleasă pe deplin și acceptată numai în ultimul timp, când contribuția sa a evoluat, îndeosebi în direcția adoptării unor adevărate strategii și politici în domeniul resurselor umane. În ceea ce privește intensitatea eficiențizării Managementului resurselor umane, apreciem că aceasta trebuie să fie, pe de o parte, în acord cu posibilitățile organizației, iar pe de altă parte, să fie corelată cu posibilitățile eficiențizării celorlalte subdomenii ale organizațiilor naționale și multinaționale.

Punerea în discuție a unor concepte, teorii, modele de analiză și posibilități proprii de analiză și interpretare a unor aspecte semnificative eficienței și eficiențizării Managementului resurselor umane în vederea obținerii și creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale a avut în vedere identificarea și prezentarea unor indicatori de referință pentru evaluarea eficienței Managementului resurselor umane.

Pentru aceasta, este important ca dincolo de înțelegerea necesității eficientizării Managementului resurselor umane, managerul organizației și mai ales managerul resurselor umane să cunoască elementele definitorii ale conceptului de eficiență a Managementului resurselor umane specifice organizațiilor naționale, respectiv multinaționale.

În această situație, eficientizarea Managementului resurselor umane are în vedere o direcție prioritară generată de organizația bazată pe cunoștințe, respectiv obținerea performanței organizației prin stimularea cercetării-dezvoltării la nivel individual și organizațional.

Putem considera într-o abordare generală, că eficientizarea Managementului resurselor umane se referă la ambele sfere ale activității umane – productivă și neproductivă – la întreaga viață social-economică și vizează acțiunile de obținere a maximului de efect cu minimum de efort, de cheltuieli și de timp din partea resurselor umane.

Considerăm că eficientizarea Managementului resurselor umane în direcția obținerii performanței organizațiilor vizează efectele socialmente utile, fizice, valorice și sociale obținute în activitate de către angajați. Drept urmare, abordarea sistemică a eficientizării Managementului resurselor umane este de o importanță nu numai teoretică ci și practică.

De asemenea, apreciem că pentru fundamentarea și adoptarea unei concepții și acțiuni practice privind locul, rolul și conținutul eficienței Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale este nevoie de o abordare contextuală a eficienței Managementului resurselor umane, bazată pe conceperea organizației ca un sistem deschis, integrat, pe multiple planuri. Considerăm că este necesar a analiza preocupările din acest domeniu care accentuează necesitatea elaborării unei metodologii pe bază complexă, care să nu se rezume numai la aspectele strict economice, ci să ia în considerare, în primul rând, pe cele sociale și umane.

În acest cadru considerăm că eficiența Managementului resurselor umane nu poate fi determinată cu ajutorul unui singur indicator. De aici necesitatea de a se elabora un *sistem întreg de indicatori*, având în vedere că eficiența Managementului resurselor umane se manifestă frecvent, în mod direct și indirect.

În concluzie, apreciem că numai pe baza unor fundamente științifice, riguros ancorate în realitatea organizațiilor naționale sau multinaționale, Managementul resurselor umane poate și trebuie să răspundă în mod eficient îndeplinirii scopului major al acestora, respectiv obținerea și creșterea performanței organizaționale.

PARTEA a II-a

Modalități specifice de eficientizare a Managementului resurselor umane în organizațiile naționale și multinaționale pentru asigurarea obținerii și creșterii performanței acestora

CAPITOLUL 6

Cercetare comparativă cu privire la funcționalitatea și modalitățile de eficientizare a Managementului resurselor umane din cadrul organizațiilor naționale și multinaționale pentru obținerea și creșterea performanței acestora

Construirea chestionarului, răspunsurile subiecților angajați care gestionează aspectele specifice subsistemului resurselor umane, ne-au dat posibilitatea realizării unei cercetări de teren, prin care am putut identifica, analiza și elabora concluzii și propuneri relevante din perspectiva tezei de doctorat, a cerințelor formulate prin direcțiile și obiectivele stabilite în scopul validării sau invalidării ipotezelor construite.

Au fost investigate 384 de organizații mijlocii și mari din Sibiu și București, dintre care 223 (58,10%) au fost organizații naționale și respectiv 161 (41,90%) organizații multinaționale.

O primă concluzie pe care am desprins-o este aceea că majoritatea responsabililor/directorilor de resurse umane chestionați consideră că *principalii factori care influențează obținerea eficienței managementului* în cadrul organizațiilor în care aceștia își desfășoară activitatea, sunt: valorificarea adecvată a oportunităților de dezvoltare ale organizației (81,80%), alocarea și utilizarea optimă a resurselor necesare (79,40%) respectiv integrarea profitabilă a organizației în mediul de afaceri specific activității acesteia (77,90%).

În ceea ce privește *principalul subsistem al organizației care influențează asigurarea și creșterea performanței acesteia*, subiecții l-au indicat, în principal, pe cel al Managementului resurselor umane (41,40%). Rezultatele cercetării au mai evidențiat faptul că nu există *diferențe majore între organizațiile grupate în funcție de tipul organizației naționale sau multinaționale* în ceea ce privește principalul subsistem al acestora indicat ca fiind cel care influențează asigurarea și creșterea performanței fiecărei organizații (figura nr. 6.1.).



Figura nr. 6.1. Subsistemele organizației care influențează asigurarea și creșterea performanței acesteia, grupate în funcție de tipul organizației

Totodată, *cele mai importante 3 componente ale culturii organizaționale cu un rol decisiv în obținerea performanței organizației* sunt: tradițiile organizației (62,50%), promovarea și susținerea lucrului în echipă (61,70%), respectiv brand-ul organizației (58,90%).

În opinia respondenților, *ordinea priorităților politicii manageriale menite să asigure performanța organizațiilor* este următoarea: motivarea angajaților; realizarea de produse/servicii de calitate superioară; corelarea ofertei de produse/servicii cu cerințele clienților.

În prezent, 9 din 10 organizații supuse analizei dețin un *departament/birou distinct destinat exclusiv resurselor umane*, testarea diferențelor dintre procente, în raport cu mărimea organizațiilor (sub aspectul numărului de angajați), relevând faptul că nu există diferențe între grupele de mărime ale organizațiilor la nivelul procentului organizațiilor în cadrul cărora există un departament/birou distinct destinat exclusiv resurselor umane.

Prelucrarea datelor referitoare la aprecierile respondenților privind *măsura în care anumite activități au un rol decisiv în obținerea eficienței Managementului resurselor umane în cadrul organizației din care fac parte*, a evidențiat următoarele rezultate:

- subiecții atât din organizațiile naționale, cât și din cele multinaționale au indicat varianta „*în foarte mare măsură*” pentru

următoarele activități: planificarea resurselor umane (52,50%, respectiv 45,30%), formarea și perfecționarea resurselor umane (51,10%, respectiv 56,50%), evaluarea performanțelor resurselor umane (53,80%, respectiv 57,80%), motivarea resurselor umane (55,60%, respectiv 65,20%);

- respondenții aparținând atât organizațiilor naționale, cât și celor multinaționale au optat pentru „*în mare măsură*” în cazul activității de promovare a resurselor umane (52,50%, respectiv 55,30%);

- în ceea ce privește recrutarea și selecția personalului, 50,20% dintre reprezentanții organizațiilor naționale au selectat varianta „*în mare măsură*”, în timp ce 49,70% dintre cei ai organizațiilor multinaționale au optat pentru „*în foarte mare măsură*”.

Astfel, în opinia responsabililor/directorilor de resurse umane din organizațiile naționale, ***cea mai importantă activitate desfășurată în vederea eficientizării Managementului resurselor umane*** care contribuie semnificativ la creșterea performanței organizațiilor din care fac parte este *creșterea motivației angajaților pentru îndeplinirea calitativă a sarcinilor*(30%), în timp ce în cazul organizațiilor multinaționale, aceasta se referă la *optimizarea ratei angajaților cu cea a disponibilizărilor*.

Analiza ponderilor răspunsurilor la această întrebare ne arată că atât organizațiile naționale, cât și cele multinaționale consideră necesară așezarea pe primele locuri *creșterea motivației angajaților pentru îndeplinirea calitativă a sarcinilor și optimizarea ratei angajărilor cu cea a disponibilizărilor*, la care organizațiile multinaționale mai adaugă *creșterea eficienței economice a organizației*.

În acest sens, ***principala modalitate de evaluare a Managementului resurselor umane*** indicată atât de către reprezentanții organizațiilor naționale (47,30%), cât și de cei ai organizațiilor multinaționale (43,70%) o constituie evaluarea realizată de către managementul propriilor organizații.

În acest context managerii resurselor umane fiind chestionați cu privire la ***principalul efect al asigurării eficienței Managementului resurselor umane asupra unei organizații***, au indicat, în proporție de 38,80%, *creșterea competitivității prin calitatea serviciilor*.

Potrivit respondenților, 83,30% dintre organizațiile analizate au luat ***măsuri de menținere a performanței prin adaptarea deciziilor privind resursele umane la contextul crizei economico-financiare***.

În mod concret, 74,40% dintre subiecții aparținând organizațiilor naționale, respectiv 68,30% dintre cei din cadrul organizațiilor multinaționale apreciază ***nivelul importanței managerului de resurse***

umane în demersurile organizației de creștere a performanței în cadrul pieței ca fiind unul ridicat.

O importanță deosebită a fost acordată și *recrutării personalului*, care în prezent se realizează: *direct, de către organizație, prin anunțuri în mass-media* (64,30%), *direct, de către organizație, prin intermediul site-urilor specializate* (55,70%), *direct, de către organizație, prin mijloace de comunicare clasice (ziare, TV, radio etc.) și on-line* (46,90%), *prin intermediul firmelor specializate* (27,30%).

În ceea ce privește *activitățile de formare și perfecționare a angajaților*, în ultimii 3 ani organizațiile participante la studiu au asigurat, în principal, *cursuri de inițiere, perfecționare și specializare* (55,5%), existând însă și un procent important de 33,10% dintre organizațiile incluse în eșantion care au indicat faptul că din 2010 și până în prezent nu au desfășurat nicio activitate de pregătire a personalului.

Pentru cursurile de inițiere, perfecționare și specializare, majoritatea organizațiilor (91,50%) au alocat sume care nu depășesc valoarea de 100.000 de lei. Totodată, organizațiile cu o cifră de afaceri cuprinsă în intervalul 150.001 – 300.000 euro au alocat în medie, pentru pregătirea angajaților, mai puțin cu 51.916,62 lei față de organizațiile cu o cifră de afaceri de peste 900.000 de euro.

Până în prezent, 60,90% dintre organizațiile incluse în eșantion nu și-au recompensat angajații pentru performanțele obținute. În cazul celor care au acordat recompense (39,10%), acestea au constatat, în principal, în prime (66,70%).

Dintre principalele aspecte care *au contribuit la decizia responsabililor/directorilor de resurse umane de a se angaja în cadrul organizației* pe care ei o reprezintă, se disting: *imaginea pozitivă a organizației* (38,30%), *salariul primit* (37,80%), *relativa stabilitate a serviciului* (51,60%), *nevoia de a avea un loc de muncă* (63,30%), *condițiile în care se desfășoară activitatea* (47,10%), respectiv *aptitudinile pentru acest domeniu* (56,50%).

Analiza răspunsurilor demonstrează că Managementul resurselor umane și managerii acestui subsistem al organizațiilor naționale și multinaționale există și susține activitatea acestora în direcția obținerii performanței. Diversitatea opțiunilor exprimate ne arată că în activitatea Departamentului de resurse umane există puncte comune de interes și acțiune în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale, dar și anumite particularități, ceea ce conferă necesitatea înțelegerii și aplicării cerințelor unui Management al resurselor umane eficient, adaptat la cerințele concrete ale fiecărui tip de organizație.

CONCLUZII ȘI PROPUNERI

Tematica tezei de doctorat se înscrie în aria cercetărilor științifice și acțiunilor practice din domeniul managementului, propunând o nouă și importantă problematică specificului Managementului resurselor umane. Structura tezei de doctorat, conținutul acesteia și aparatul științific folosit contribuie la elaborarea unei lucrări originale, relevante din perspectiva cerințelor teoretice, metodologice și praxiologice impuse de un asemenea demers științific.

Astfel, fiecare capitol în parte și teza în întregul său evidențiază aspecte semnificative ale temei propuse, utilizându-se în acest sens metode științifice de cercetare cum ar fi: comparația, analiza și sinteza, descrierea, explicația.

Abordarea eficientizării Managementului resurselor umane în vederea creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale a fost concepută și finalizată printr-o corelare a contribuțiilor semnificative ale unor autori consacrați ai acestui domeniu, români și străini, cu o analiză proprie a acestor demersuri științifice, permanent dezvoltată cu idei și propuneri proprii atât pentru partea teoretică, cât mai ales pentru partea aplicativă, realizată în urma unei investigații transversale de teren în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale, mijlocii și mari din județul Sibiu și municipiul București.

Pentru aceasta, am structurat teza pe două părți, una teoretică, ce conține, la rândul ei, cinci capitole, și o parte aplicativă în care se prezintă rezultatele unei investigații de teren.

Astfel, demersul nostru științific a vizat realizarea unei abordări teoretice clarificatoare și originale în măsură să lărgască sfera posibilităților de abordare a Managementului resurselor umane și a corelației acestuia cu performanța organizațiilor naționale și multinaționale.

În contextul actual, sunt binecunoscute provocările cu care se confruntă organizațiile: dezvoltarea vertiginoasă a piețelor globale, concurența explozivă, schimbări demografice și un ritm din ce în ce mai rapid al schimbării. Organizațiile, indiferent dacă sunt naționale sau multinaționale, se străduiesc să se adapteze viitorului pe baza noilor strategii și tehnici de operare și a unui nou mod de a gândi lucrurile.

Totuși, având în vedere aceste schimbări rapide și numeroase care influențează organizațiile de astăzi, este dificilă și riscantă identificarea

construcției „de bază” a oricărei organizații, și mai ales a organizației viitorului.

Considerăm că organizațiile naționale și multinaționale vor trebui să înțeleagă mult mai bine amploarea transformării care „mătură” lumea noastră și noile competențe de bază care vor fi necesare pentru a supraviețui și prospera în viitor. Competențele organizației se vor baza nu pe principiile din trecut legate de proprietate, de stabilitate și de control, ci pe alte principii în cadrul cărora flexibilitatea devine tot mai importantă. Astfel de competențe includ modalități de a angaja și a inspira oamenii, de a întări echipele și relațiile de parteneriat, de a obține și utiliza cunoștințele.

Organizațiile naționale și multinaționale se numără printre mediile de muncă ce au o productivitate directă, fiind caracterizate printr-o cultură organizațională specifică, tip de organizare și funcționare, sarcină, acestea sunt organizații „umanizate”, în care factorul uman are o pondere semnificativă.

Plecând de la necesitatea integrării tuturor cerințelor realizării performanței unei organizații într-un cadru unitar, am considerat necesară abordarea aspectelor esențiale ale Managementului resurselor umane în jurul conceptelor de eficiență și performanță a organizațiilor naționale și multinaționale.

De aceea, fiecare subsistem responsabil cu gestionarea resurselor are obligația să formuleze și să aplice acele politici în materie de resurse umane, financiare și tehnologia informației de care organizația are nevoie pentru a-și realiza activitățile specifice cu performanță. Pentru aceasta fiecare subsistem al managementului organizației și managementul organizației în întregul său este necesar a concepe și aplica măsurile proprii pentru a garanta un management eficient al resurselor, formularea și adoptarea de propuneri privind creșterea performanței organizației în vederea difuzării lor către cei interesați, coordonarea politicilor administrative și financiare, precum și pe cele privind tehnologia informației și resurselor umane, destinate realizării acestui scop.

Dacă pentru organizațiile multinaționale se pune în discuție identificarea a noi modalități pentru creșterea performanței acestora, pentru organizațiile naționale multiplicarea afacerilor, conflictele generate de succesiunea conducerii acestora, demonstrează apariția unei crize care atinge esențialmente marile structuri în contact direct cu statul și obiceiurile de recrutare a personalului de conducere.

În acest sens, este foarte important să se realizeze unele studii diagnostice în domeniul resurselor umane, și pe această bază să se poată anticipa variante strategice în domeniul Managementului resurselor umane specifice organizațiilor naționale și multinaționale, valorificabile în fundamentarea strategiei eficientizării Managementului resurselor umane.

Din punctul nostru de vedere, Managementul resurselor umane își va impune mai ușor măsurile vizate, va parcurge mai ușor procesul elaborării strategiei resurselor umane, dacă va antrena personalul organizației în acest proces. Astfel, membrii organizației vor fi încurajați și motivați să își formeze opinii asemănătoare despre atuurile și slăbiciunile organizației, precum și despre mediul în care aceasta funcționează. Pentru aceasta este necesar a se acorda o atenție sporită procesului de comunicare, astfel încât membrii organizației naționale și multinaționale să manifeste suficientă încredere și interes față de stabilirea perspectivei organizației.

Procesul de atragere a personalului la elaborarea strategiei ce vizează eficiența Managementului resurselor umane diferă în funcție de sfera de cuprindere a strategiei, deci dacă aceasta vizează întreaga organizație, un domeniu de activitate (comercial, producție, personal etc.) sau un subsistem, și de tipul de manageri și stilul de management practicat în cadrul organizației respective. Dar, în toate cazurile considerăm că este necesar să fie antrenat personalul pentru a fi implicat în implementarea strategiei destinate creșterii eficienței Managementului resurselor umane.

Atunci când apreciem necesitatea antrenării personalului la elaborarea strategiei Managementului resurselor umane, avem în vedere diferențierea categoriei de personal, angajarea, în primul rând, a acelor persoane care pot contribui, prin pregătirea lor, la stabilirea obiectivelor, a opțiunilor strategice etc., sau de care depinde implementarea respectivei strategii. Această implicare a personalului în elaborarea strategiei mărește șansa ca personalul să participe cu toate cunoștințele și calitățile în procesul de implementare, care s-a dovedit mult mai dificil decât cel de elaborare a strategiei.

Considerăm că distanța între speranță și recomandări, în ceea ce privește „investiția în om”, este încă destul de mare față de practicile manageriale. Resursele umane și Managementul resurselor umane sunt un serviciu bine dezvoltat și recunoscut, rolul lor este în continuă

creștere dar se păstrează încă priorități și constrângeri tradiționale, anumite concepții, opinii și practici prezente în activitatea managerilor.

Pe baza abordărilor teoretice a problematicii performanței organizațiilor naționale și multinaționale, a Managementului performanței organizațiilor naționale și multinaționale, a eficientizării Managementului resurselor umane în direcția creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale, investigația de teren și-a propus și a realizat identificarea concretă a opiniilor managerilor din unele organizații naționale și multinaționale, din Sibiu și București referitor la această problematică.

Interpretarea răspunsurilor ne arată faptul că Managementul resurselor umane și managerii acestui subsistem al organizațiilor naționale și multinaționale își fac simțită prezența și susțin continuu activitatea acestora în direcția obținerii performanței. Cu toate acestea, există și o diversitate a opțiunilor exprimate, care ne arată că în activitatea Departamentului de resurse umane există puncte comune de interes și acțiune în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale, dar și anumite particularități, ceea ce conferă necesitatea înțelegerii și aplicării cerințelor unui Management al resurselor umane eficient, adaptat la cerințele concrete ale organizațiilor, fie că sunt naționale sau multinaționale.

Teza de doctorat o considerăm ca fiind o construcție ce se încadrează cerințelor teoretice, metodologice și praxiologice specifice acestui demers. În acest sens, considerăm că sunt relevante **contribuțiile personale**, dintre care considerăm ca fiind principale pe următoarele:

a) conținutul temei tezei de doctorat, structura acesteia ce presupune aspecte noi, care nu sunt abordare în literatura de specialitate autohtonă sau străină, sau prezența acestora este una segmentară, lacunară;

b) prezentarea evoluției și analiza critică a conținutului și caracteristicilor organizațiilor naționale și multinaționale, respectiv a punctelor comune și particularităților acestora;

c) identificarea și explicarea evoluției organizațiilor naționale și multinaționale în primele decenii ale secolului al XXI-lea, în condițiile globalizării și revoluției bazate pe cunoștințe;

d) abordarea unor aspecte specifice conținutului raporturilor dintre Managementul resurselor umane și managementul organizației, respectiv celelalte subsisteme ale organizațiilor naționale și multinaționale;

e) reliefarea unor noi posibilități de înțelegere a activităților specifice Managementului resurselor umane a strategiilor și modalităților de evaluare a Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale;

f) prezentarea unor aspecte definitorii, clarificatoare ale performanței organizațiilor naționale și multinaționale, ale indicatorilor de evaluare a acesteia;

g) analiza critică a abordărilor ce vizează conținutul eficientizării Managementului resurselor umane;

h) elaborarea unui nou conținut al eficientizării Managementului resurselor umane și a unor indicatori de evaluare a acesteia;

i) fundamentarea, proiectarea, organizarea și desfășurarea investigației de teren, care în totalitate este contribuție proprie;

j) modul de interpretare și propunerile formulate în cadrul analizei opiniilor managerilor/responsabililor de resurse umane pentru fiecare item construit în cadrul chestionarului aplicat pentru cele 384 de organizații naționale și multinaționale este în totalitate o contribuție personală.

Apreciem că în viitor efortul nostru va trebui îndreptat spre **noi perspective și direcții de cercetare în domeniul creșterii eficienței Managementului resurselor umane și a influenței acesteia asupra performanței organizației naționale și multinaționale.**

O primă direcție de cercetare vizează integrarea cuprinzătoare a perspectivei istorice în creația și construcția științifică a spațiului teoriei eficienței Managementului resurselor umane. Recursul la experiențele anterioare în domeniul acumulărilor teoretice ale Managementului resurselor umane este determinată de transformările metodologice și conceptuale ale științei Managementului resurselor umane, ca ramură a managementului, care ating cadrele generale ale cunoașterii și abordările prospective contemporane. Din această concepție, considerăm că decurge necesitatea lărgirii studiilor pentru înțelegerea evoluției concepțiilor științifice în domeniul eficienței Managementului resurselor umane, necesare pentru determinarea direcțiilor dezvoltării lor ulterioare.

O altă direcție de cercetare pe care ne-o propunem în viitor vizează amplificarea demersurilor constructive ale teoriei științifice, înțelegerea necesității creșterii rolului gândirii teoretice în domeniul eficienței Managementului resurselor umane.

Considerăm că este nevoie ca în viitor să ne concentrăm preocupările cercetării pentru a argumenta și susține necesitatea unei

strategii a cunoașterii și realizării eficienței Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor moderne și a particularităților acesteia în organizațiile naționale și multinaționale, a creării și dezvoltării unui spațiu teoretic bine consolidat, ca sigură cale pentru obținerea și creșterea performanței organizației naționale sau multinaționale.

Pe baza investigației de teren realizate și a concluziilor rezultate din desfășurarea acesteia, ca și a experiențelor identificate în lucrările științifice studiate, unele prezentate în primele capitole ale tezei de doctorat, **propunem următoarele acțiuni ce pot contribui la formarea competențelor managerilor din domeniul Managementului resurselor umane și la îmbunătățirea practicii în acest domeniu, după cum urmează:**

- introducerea în cadrul pregătirii academice a viitorilor manageri a unor teme ce vizează eficiența Managementului resurselor umane, calitățile managerului eficient, influența eficienței Managementului resurselor umane asupra performanței organizațiilor naționale și multinaționale;

- deschiderea finanțărilor pentru proiecte de cercetare care să vizeze ca direcție distinctă eficiența Managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor naționale și multinaționale moderne;

- punerea la dispoziția managerilor organizațiilor naționale și multinaționale a unor informații prin care să se argumenteze necesitatea scientizării eficienței Managementului resurselor umane prin apelarea la metodele și instrumentele specifice managementului, teoriei deciziei, teoriei organizației, informaticii, praxiologiei;

- implementarea în cadrul Managementului resurselor umane a unor tehnologii moderne și performante, în care un rol hotărâtor să-l aibă utilizarea tehnicii de calcul;

- formarea și dezvoltarea în cadrul fiecărei organizații naționale sau multinaționale a unei culturi organizaționale centrate pe valorile organizației moderne, pe nevoile și motivația angajaților în vederea creșterii performanței acesteia;

- delimitarea riguroasă a fiecărui post sau compartiment specific Managementului resurselor umane, încadrarea acestora cu angajați profesionalizați în domeniul resurselor umane;

- susținerea și asigurarea formării și perfecționării competențelor profesionale și transversale, praxiologice și metodologice managerilor din domeniul resurselor umane.

Astfel, putem aprecia că efortul nostru de a construi un demers științific relevant, și de a elabora unele soluții practice pertinente, necesare realizării modalităților de eficientizare a Managementului resurselor umane, în vederea identificării strategiilor necesare creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale poate fi continuat atât pentru lărgirea și aprofundarea unor noi aspecte teoretice, cât și pentru identificarea de noi oportunități praxiologice.

Considerăm că tema propusă și modul în care a fost realizată cercetarea prezintă o importanță deosebită datorită faptului că prin rezultatele sale, în măsura în care acestea vor fi acceptate și diseminate în mediul domeniului studiat, dar și în celelalte medii interesate, ar putea produce o modificare pozitivă, apreciem noi, chiar a „mentalului individului” și de aici a „mentalului grupului” cu privire la modalitățile de eficientizare a Managementului resurselor umane.

Suntem conștienți de faptul că, o temă care își propune, în final, abordarea modalităților de eficientizare a Managementului resurselor umane în vederea creșterii performanțelor organizațiilor naționale și multinaționale este o acțiune dificilă și complexă. Spunem aceasta întrucât abordările în domeniu sunt variate și deosebite de la un autor la altul și puțin prezente în domeniul eficientizării Managementului resurselor umane pentru creșterea performanței organizațiilor naționale și multinaționale.

Astfel, putem aprecia că efortul nostru de a construi un demers științific relevant, și de a elabora unele soluții practice pertinente, necesare realizării modalităților de eficientizare a Managementului resurselor umane, în vederea identificării strategiilor necesare creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale poate fi continuat atât pentru lărgirea și aprofundarea unor noi aspecte teoretice, cât și pentru identificarea de noi oportunități praxiologice.

Pe aceste considerente vom continua să identificăm noi repere valorice ale implementării unui Management al resurselor umane eficient în măsură să sporească capacitatea de intervenție a organizațiilor naționale și multinaționale în direcția creșterii performanțelor acestora.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Afanasiev I., *The scientific and technological revolution: it's impact on management and education*, Progress, Moscow, 1976;
2. Ajai S. Gaur, Vikas Kumar, Deeksha Singh, *Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms*, Journal of World Business, Volume 49, Issue 1, January 2014;
3. Androniceanu A., *Managementul schimbărilor – Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*, Editura All Educational, București, 1998;
4. Armstrong M., *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1996;
5. Badrus Gheorghe, *Economiile naționale*, Editura Politică, București, 1988;
6. Baird L.S., Post E.J., Mahon F.J., *Management – Functions and Responsibilities*. Editura Harpe and Row, 1990;
7. Balaure V. (coord.), *Marketing*, Editura Uranus, București, 2000;
8. Băcanu B., *Managementul strategic*, Editura Teora, București, 1999;
9. Băleanu C., *Managementul îmbunătățirii, continue*, FIM AN, Editura Expert, București, 1996;
10. Bloom N., Reenen J. V., *Human Resource Management and Productivity*, Centre for Economic Performance, LSE, CEP Discussion Papers Series, 2010, accesat de pe adresa <http://ideas.repec.org/p/cep/cepdp/dp0982.html>;
11. Boboc I., *Comportament organizațional și managerial – Fundamente psihosociologice și politologice*, Editura Economică, București, 2003;
12. Bocean C., *Auditul resurselor umane*, Tribuna Economică, București, 2008;
13. Bogdan I., *Management financiar în afaceri*, Editura Universitară, București, 2006;
14. Bourguignon A., *Definir la performance: une simple gestion de vocabulaire*, 1996;
15. Bühner R., *Personal-Management*, Landsberg, Veriag Moderne Industrie, 1994;
16. Burciu A. (coord.), *Introducere în management*, Editura Economică, București, 2008;
17. Burduș E., Popa I., *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a III-a, Editura Pro Universitaria, București, 2013;

18. Burlaud A., Simon, C.J., *Controlul de gestiune*, trad. Editura Coresi, București, 1999;
19. Burnete Sorin, *Elemente de economie internațională*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2010;
20. BurrellGibson,MorganGareth,*Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, 1979;
21. Cascio Wayne F., *Managing Human Resources*, Mcgraw-Hill College, 5 Sub edition, 1997;
22. Certo S.C., *Managementul modern*, Editura Teora, București, 2002;
23. Champlain, J. *Auditing Information Systems*, John Wiley, 2003;
24. Chenington J.D., *The Management of Human Resources*, Boston, 1991;
25. Ciobanu A., *Analiza relevanței indicatorilor financiari de măsurare a performanțelor întreprinderii*, Academia Română, Institutul de Cercetări Financiare și Monetare „Victor Slăvescu”, Studii Financiare vol. 1(27) /2004, București;
26. Conway S.M., *Distributing contextual performance from task performance for managerial jobs*, in *Journal of Psychology*, 1999, No. 84;
27. Deaconu A. et.al., *Dezvoltarea resurselor umane*, Editura ASE, București, 2012;
28. Deal T., Kennedy E., *A Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harper & Row, New York, 1990;
29. *Dicționarul Larousse de sociologie*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1996;
30. Dobrin C., Popa I., *Considerații cu privire la costurile calității și noncalității*, Revista Calitatea acces la succes, București, 2008;
31. Dobrin C., *Flexibilitatea în cadrul organizație; aspecte tactice și operaționale*, Editura ASE, București, 2005;
32. Drennan D., *Transforming Company Culture. Getting Your Company From Where You Are Now to Where You Want to Be*, McGraw-Hill Book Comp., London, 1992;
33. Druker P., *Management Tasks.Responsabilities.Practices*, Heineman, London, 1974;
34. Drucker P.F., *Managementul viitorului*, Editura ASAB, București, 2004;
35. Dumitrașcu D.D., Popa D., *Management operațional*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2012;

36. Dumitrașcu, D.D., Popa D., *Ghid antreprenorial pentru afaceri mici și mijlocii*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2008;
37. Dumitru C., *Management internațional și relații economice internaționale*, Editura Polirom, Iași, 2000;
38. Feleagă N., Malciu L., *Provocările contabilității internaționale la cumpăna dintre milenii*, Editura Economică, București, 2004;
39. Fercelli A.M., Sire, B., *Performance et Ressources Humaines*, Economica, Paris, 1996;
40. Ferris G.R., Buckley R.M., *Human Resources Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996;
41. Florescu C. (coord.), *Esența Marketingului, Marketing*, nr. 2/1990;
42. Galbraith J.K.. *Știința economică și interesul public*, Editura Politică, București, 1982;
43. Gandois J., *Le choix de la performance globale*, La Documentation Francaise, 1992;
44. Gavrilă T., Lefter Viorel, *Managementul general al firmei*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2004;
45. Gazier B., traducere de Petrovici R., *Strategiile resurselor umane*, Institutul european, Iași, 2003;
46. Grant R.M., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, Strategic Management Journal, 17, 1996;
47. Hellriegel Don, Slocum W. John, Woodman W. Richard, *Organizational Behavior*, South-Western College Pub, 8th edition, 1997;
48. Huțu Carmen Aida, *Cultură organizațională și leadership*, Fundamentarea capacității competitive a firmei, Editura Economică, București, 2007;
49. Ignat Ion, *Concurența – Economie politică*, vol. I, Editura Porto Franco, Galați, 1991;
50. Ikujiro Nonaka et al., *Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory*, European Management Journal, Volume 32, Issue 1, February, 2014;
51. Ilieș Liviu, Crișan Emil, *Managementul firmei și planul de afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009;
52. Ittner C.D., Larcker D.F., *Innovations in Performance Measurement: Trends and Research implications*, Journal of Management Accounting Research (10), 1998;

53. Ittner C.D., Larcker D.F., *Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective*, Journal of Accounting and Economics, 32/2001;
54. Istocescu A., *Management comparat internațional*, Editura ASE, București, 2005;
55. Jensen M.C., *Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function*, European Financial Management, 2001, Vol 7:2;
56. Jung C.G. *Tipuri psihologice*, Editura Humanitas, București, 1997;
57. Kaplan R., Norton, D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996;
58. Katharina J. Raab, Björn Ambos, Stephen Tallman, *Strong or invisible hands? – Managerial involvement in the knowledge sharing process of globally dispersed knowledge groups*, Journal of World Business, Volume 49, Issue 1, January 2014;
59. Lefter V., Deaconu A. (coord.), *Managementul resurselor umane – Teorie și practică, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2008;
60. Lile R., *Management general*, Editura Gutenberg Univers, Arad, 2011;
61. Lorino P., *Le pilotage de l'entreprise: de la mesure à l'interprétation*; In: Cohérence, Pertinence et evaluation, ECOSIP, Editura Economica, 1996;
62. Luo Y., Tung R., *International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective*, Journal of International Business Studies, 38 (4) (2007);
63. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, București, 1998;
64. Manolescu A., Lefter V., Deaconu A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2007;
65. Mârza B., *Performanță prin valoare. Crearea valorii-deziderat fundamental al performanței organizațiilor moderne*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2013;
66. Messonnet O., *Essai de définition de la performance de l'entreprise*, document de recherche de l'IAE de Rouen, 1996;
67. Mihăescu L., *Metode cantitative în management*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009;

68. Mihăescu L., *Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009;
69. Mihuț I., *Euromanagement*, Editura Economică, București, 2002;
70. Milkovich G.T., Boudreau J. W., *Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach*, Plano Business Publications, Inc., Texas, 1988;
71. Moigne J. L., Carré D., *Auto-organisation de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1977;
72. Moraru G. (coord.), *Dezvoltarea competențelor manageriale și tehnologice ale personalului operațional*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009;
73. Mullins J. Laurie, *Management and Organisational Behaviour*, 1989;
74. Muscalu E., *Fundamentele managementului*, Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu, 2007;
75. Muscalu E., *Managementul serviciilor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2004;
76. Muscalu E., *Management general*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2003;
77. Muscalu E., *Strategii universitare*, Editura Eficient, București, 2001;
78. Muscalu E., Todericiu R., *Management public*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2008;
79. Muscalu E., *Management – Tendințe și provocări*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2014;
80. Muscalu E. (coord.), Mihăescu L., Todericiu R., Șerban A., *Management: Elemente fundamentale*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2014;
81. Muscalu E., Muntean S.N., *Aspects Regarding Human Resources Management Streamlining Within National and International Organizations*, 21st International Economic Conference – IECS 2014, „Lucian Blaga” University of Sibiu, Romania, 2014;
82. Muscalu E., Muntean S.N., *Defining Aspects of Human Resource Management Strategy within the General Strategy of the Modern Organization*. International Conference on European Integration – New Callenges (EINCO), Universitatea din Oradea, 2013;
83. Muscalu E., Muntean S.N., *Common and Particular Aspects when Approaching National and Multinational Organizations*. The 20th International Economic Conference – IECS 2013, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, 2013;

84. Muscalu E., Muntean S.N., *Motivation – A Stimulating Factor for Increasing Human Resource Management Performance*, Review of International Comparative Management, Volume 14, Issue 2, May 2013, pp. 303-309;
85. Muscalu E., Muntean S.N., *The Influence of The Human Capital in the Economic Development of Organizations*, Conferința Internațională a Academiei de Studii Economice București – Facultatea de Management, Ediția a VI-a, București, 2012, Proceedings of the 6th International Management Conference „Approaches in Organisational Management”, pp. 211 – 220;
86. Muscalu E., Muntean S.N., *Teams and their role in modern organizations*, *Revista Economică – Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu*, Supplement No. 2/2012, pp. 239 – 246;
87. Nica P., Iftimescu A., *Management – Concept și aplicații*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2008;
88. Nicolescu O. (coord. general), *Dicționar de management*, Editura Pro Universitaria, București, 2011;
89. Nicolescu O., *Managerii și Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004;
90. Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008;
91. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Pro Universitaria, București, 2011;
92. Nicolescu O., Verboncu I., *Managementul organizației*, Editura Economică, București 2007;
93. Nicolescu O., *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2004;
94. Nicolescu O., Nicolescu L., *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică. București, 2005;
95. Nicolescu O., Verboncu I., *Management*, Editura Economică, București 1995;
96. Nicolescu O., *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994;
97. Niculescu N., Buda S., *Progres tehnic. Management moderne. Eficiență economică*. Editura economică, București, 2000;
98. Niculescu M., *Strategii de creștere economică*, Editura Economică, București, 1999;
99. Ogorean C., *Management strategic*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2006;

100. Ogorean C., *Coordonate manageriale ale competitivității firmei – o perspectivă globală*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2007;
101. Ogorean C., Herciu M., *Theories of the Multinational Enterprises – Two Different Approaches*, Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, vol. 7(1), April;
102. Ogorean C., Herciu M., *Multinational Enterprises – Key Sources for Global Development and Competitiveness*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Volume XI, Issue 2, 2011;
103. Oprean C., *Tendențe actuale în managementul capitalurilor organizațiilor moderne*, Editura Poligr. Al ASEM, 2008;
104. Oprean C., Țițu M., Oprean C., *Studii de caz în managementul strategic*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2004;
105. Organ D.W, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Massachusetts, Lexington, 1998;
106. Pânișoară G., Pânișoară I.-O., *Managementul resurselor umane – Ghid practic, Ediția a II-a*, Editura Polirom, Iași, 2010;
107. Petrescu I. (coord.), *Managementul pe baza centrelor de performanță*, Editura Expert, București, 2003;
108. Petrescu I., *Managementul performanței*, Editura Lux Libris, Brașov, 2002;
109. Peyrelevade J., *Economie de l'entreprise*, Editura Fayard, Paris, 1989;
110. Popa I., *Management general*, Editura ASE, București, 2005;
111. Popa I., *Management strategic*, Editura Economică, București, 2005;
112. Popescu D., *Management*, Editura Economică, București, 2006;
113. Popescu I., *Eficiența economică a sistemelor de producție*, Editura Tehnică, București, 1984;
114. Porter M. E., *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris, 1993;
115. Radu I. et al., *Informatică și Management*, Editura Universitară, București, 2007;
116. Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York, 1998;
117. Scouarnec A., François Silva, *Human Resource Practices In The Euro-Mediterranean Region: Typology*, Journal Management & Marketing, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, Volume 6, 2008;

118. Todericiu R., Muscalu E., Mihăescu L., *Education For Sustainable Development Society – The Future Requirements*, The 5th IASME / WSEAS International Conference on Energy & Environment (EE10), The Conference at University of Cambridge, Cambridge, UK, February 23-25, 2010;
119. Trudel J.M., *International Human Resources Management: A New Challenge*, Technical University of Lisbon, Journal Portuguese Journal of Management Studies, Technical, Vol. XIV, 2009;
120. Vlăsceanu M., *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.

Surse internet:

1. <http://revista-de-hr.blogspot.ro/2013/01/strategii-in-managementul-resurselor.html>, accesat în 27.02.2013;
2. http://www.managementgeneral.ro/index_en.html, accesat în 09.03.2013, 11.03.2013.
3. http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_Global_500, accesat în 23.02.2014;
4. <http://www.seap.usv.ro/~valeriu/lupu/cap11.pdf>, accesat în iulie 2014.