



UNIVERSITATEA DIN PETROȘANI
ȘCOALA DOCTORALĂ
Domeniul: INGINERIE INDUSTRIALĂ

TEZĂ DE DOCTORAT

-REZUMAT-

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

CSI.habil.dr.ing. VASILESCU GABRIEL-DRAGOȘ

STUDENT DOCTORAND:

Ing.ec. MICLEA OLGA

2024



UNIVERSITATEA DIN PETROȘANI
ȘCOALA DOCTORALĂ

Domeniul: INGINERIE INDUSTRIALĂ

**EVALUAREA IMPACTULUI CULTURII
ORGANIZAȚIONALE ASUPRA
MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE DIN
DOMENIUL CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

CSI.habil.dr.ing. VASILESCU GABRIEL-DRAGOȘ

STUDENT DOCTORAND:

Ing.ec. MICLEA OLGA

2024

CUPRINS

Cuvânt înainte		1
Cuprins		2
Lista figurilor		5
Lista tabelelor		6
Listă acronime și simboluri		8
CAPITOLUL I	INTRODUCERE	9
CAPITOLUL II	STUDIUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE	19
	2.1.-Cultura organizațională – obiect al cercetării în știința managerială	19
	2.2.-Recrutarea, selecția, orientarea și încadrarea resurselor umane	27
	2.3.-Aprecierea performanțelor și dezvoltarea carierelor	30
	2.4.-Protecția, securitatea și sănătatea în muncă a salariaților	37
	2.5.-Concluzii	38
CAPITOLUL III	ANALIZA INFLUENȚEI CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA PRACTICILOR DIN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	41
	3.1.-Ideea de cultură organizațională	41
	3.2.-Evaluarea performanțelor: influența asupra angajării, implicării și motivării resurselor umane într-o organizație de cercetare	57
	3.3.-Concluzii	64
CAPITOLUL IV	STABILIREA ROLULUI PLANIFICARII RESURSELOR UMANE ÎN STRATEGIA MANAGEMENTULUI DE PERSONAL DIN ACTIVITATEA DE CERCETARE-DEZVOLTARE	68
	4.1.-Planificarea resurselor umane	68
	4.2.-Analiza aspectelor procedurale în domeniul planificării pe baza elementelor specifice resurselor umane din activitatea de cercetare-dezvoltare	70
	4.3.-Metodologie de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale angajaților	84
	4.4.-Concluzii	86
CAPITOLUL V	MECANISME SOCIALE ȘI PRACTICI DE GESTIONARE A RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE BAZATE PE CREATIVITATE	88
	5.1.-Conceptul de creativitate	88
	5.2.-Rezultate	93
	5.3.-Concluzii	99
CAPITOLUL VI	CONTRIBUȚII PRIVIND ELABORAREA UNEI METODE DE EVALUARE A PRACTICILOR DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ȘI A FACTORILOR DE ÎNVĂȚARE ORGANIZAȚIONALĂ	100
	6.1.-Considerații de ordin general	100

	6.2.-Contextualizarea organizării învățării și a practicilor de resurse umane	101
	6.3.-Metodologia propusă	106
	6.4.- Studiu de caz	113
	6.4.1.-Determinarea frecvenței problemelor ÎO	114
	6.4.2.-Analiza nivelurilor de maturitate	115
	6.5.-Concluzii	123
CAPITOLUL VII	CONTRIBUȚII PRIVIND DEZVOLTAREA UNOR INSTRUMENTE METODOLOGICE DE EVALUARE ȘI GESTIONARE A RISCULUI OCUPAȚIONAL LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR	127
	7.1.-Aspecte teoretice și practice privind mecanismul de producere a fenomenului de accidentare	127
	7.2.-Gestionarea riscurilor la nivelul organizațiilor	138
	7.3.-Elaborarea unui model grafo-analitic generalizat pentru evaluarea sustenabilității impactului activității organizației asupra mediului	155
	7.4.-Concluzii	164
CAPITOLUL VIII	CONTRIBUȚII LA CREȘTEREA SECURITĂȚII ȘI SĂNĂTĂȚII MUNCII PRIN DEZVOLTAREA ȘI IMPLEMENTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI A UNUI MANAGEMENT SPECIFIC ÎN ORGANIZAȚIILE DE CERCETARE	165
	8.1.-Studiul culturii organizaționale în contextul managementului de resurse umane	165
	8.2.-Elaborarea sistemului de management al riscului ocupațional, în conformitate cu reglementările aplicabile la nivel național (legea 319/2006 și referențialele SR ISO OHSAS 18001:2008, SR ISO 18002:2009)	168
	8.3.-Evaluarea implementării noului standard ISO 45001 pentru sănătate și securitate ocupațională în cadrul procesului de migrare/tranziție	181
	8.4.-Elaborarea și implementarea unor instrumente informatice destinate gestionării computerizate a performanțelor organizaționale, în condiții de securitate ocupațională predictibilă	187
	8.4.1.-Prezentarea programului informatic specializat în format executabil EuroJob Bussiness	187
	8.4.2.-Contribuții privind realizarea unei aplicații informatice specializate specifice sistemului de management al securității și sănătății în muncă	191
	8.5.-Concluzii	193
CAPITOLUL IX	CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	195
	9.1. Concluzii finale	195
	9.1.1. Concluzii privind studiul culturii organizaționale	195
	9.1.2. Concluzii asupra analiza influenței culturii organizaționale asupra practicilor din managementul resurselor umane	196

9.1.3. Concluzii referitoare la stabilirea rolului planificării resurselor umane in strategia managementului de personal din activitatea de cercetare-dezvoltare	197
9.1.4. Concluzii privind mecanismele sociale și practici de gestionare a resurselor umane în organizațiile bazate pe creativitate	198
9.1.5. Concluzii privind elaborarea unei metode de evaluare a practicilor de management al resurselor umane și a factorilor de învățare organizațională	200
9.1.6. Concluzii privind dezvoltarea unor instrumente metodologice de evaluare și gestionare a riscului ocupațional la nivelul organizațiilor	201
9.1.7. Concluzii privind creșterea securității și sănătății muncii prin dezvoltarea și implementarea culturii organizaționale și a unui management specific în organizațiile de cercetare	203
9.2. Contribuții personale	205
9.2.1. Contribuții teoretice	205
9.2.2. Contribuții metodologice aplicative	205
9.2.3. Contribuții IT aplicative	206
9.3. Direcții viitoare de cercetare	206
BIBLIOGRAFIE	207
ANEXE	226

Cuvinte cheie: cultură organizațională, management de resurse umane, securitate și sănătate în muncă, creativitate, cercetare științifică, factori de învățare organizațională

1. Concepte, definiții, motivația tezei, obiectivele urmărite

Teza *"Evaluarea impactului culturii organizaționale asupra managementului resurselor umane din domeniul cercetării științifice"* dezvoltă o tematică inovativă de maxim interes în era tehnologiei digitalizate specifice managementului integrat de resurse umane coroborat cu practicile din domeniul securității și sănătății în muncă, și anume conceptualizarea ideii de cultură organizațională, în vederea dezvoltării de soluții prospective și exploratorii în cercetarea științifică managerială privind asigurarea unui mediu durabil de activitate profesională cu sustenabilitate predictibilă a siguranței acestuia.

Tematica abordată în cadrul lucrării se integrează în direcțiile de cercetare derulate pe plan internațional pentru dezvoltarea de soluții tehnico-științifice în domeniul impactului culturii organizaționale manifestat asupra managementului de resurse umane, în condiții de securitate și sănătate ocupațională predictibilă. Astfel, fundamentarea teoretică și practică a tezei a presupus efectuarea următoarelor demersuri de cercetare:

- Studiul integrat, prospectiv și exploratoriu al impactului culturii organizaționale asupra managementului resurselor umane din sfera cercetării științifice;

- Analiza influenței culturii organizaționale asupra practicilor din managementul resurselor umane;

- Stabilirea rolului planificării resurselor umane în strategia managementului de personal din activitatea de cercetare-dezvoltare;

- Studiul mecanismelor sociale și practicilor de gestionare a resurselor umane în organizațiile bazate pe creativitate;

- Elaborarea unei metode de evaluare a practicilor de management al resurselor umane și a factorilor de învățare organizațională;

- Dezvoltarea unor instrumente metodologice de evaluare și gestionare a riscului ocupațional la nivelul organizațiilor;

- Asigurarea creșterii securității și sănătății muncii prin dezvoltarea și implementarea culturii organizaționale și a unui management specific în organizațiile de cercetare;

- Elaborarea și implementarea unor instrumente informatice destinate gestionării computerizate a performanțelor organizaționale, în condiții de securitate ocupațională predictibilă.

Motivația acestei teze derivă, atât din importanța nevoii și posibilității dezvoltării/adaptării soluțiilor tehnice de evaluare comparativă a culturii organizaționale luând în considerare considerentele de ordin economic și efectul de impact al personalizării variabilelor culturale care pot influența practicile din domeniul managerial specific resursei umane din sfera cercetării, în condiții sustenabile de securitate și sănătate în muncă, cât și din asigurarea unei infrastructuri tehnico-științifice adecvate conceptual aplicativ care să faciliteze optimizarea configurării unor instrumente metodologice consacrate acestui domeniu.

Obiectivele principale ale tezei constau în: Analiza importanței culturii organizaționale în managementul resurselor umane în contextul formalizării acesteia la nivelul realității curente; Evaluarea proceselor și practicilor specifice managementului resurselor umane; Studiul privind influența culturii organizaționale asupra practicilor din managementul resurselor umane cu activitate în domeniul cercetării științifice; Realizarea unor instrumente metodologice și aplicații informatice specializate, bazate pe studiul conexiunilor și influențelor ce pot să apară între cultura națională/organizațională și practicile uzuale din domeniul securității și sănătății în muncă specifice activităților instituționale.

Aceste obiective principale se realizează prin îndeplinirea *obiectivelor derivate*, respectiv: abordarea integrativă dintre cultura organizațională și managementul resurselor umane; analiza critică a proceselor și practicilor din domeniul managementului resurselor umane; studiul fondului general al culturii organizaționale din instituții; analiza aspectelor procedurale în domeniul planificării pe baza elementelor specifice resurselor umane din activitatea de cercetare-dezvoltare; configurarea aspectelor privind nivelul de securitate și sănătate al angajaților; cercetarea climatului socio-profesional la locurile de muncă; identificarea factorilor motivaționali în cadrul organizației; analiza procesului de recrutare, selecție și integrare a resurselor umane; cercetarea activității de formare și perfecționare în domeniul SSO; analiza activității de evaluare a performanțelor; cercetarea sistemului de salarizare și a formelor de recompensare; conturarea relațiilor sociale din cadrul organizației; identificarea raporturilor manager-subordonați, privind comunicarea și cooperarea; Contextualizarea organizării învățării și a practicilor de resurse umane; Elaborarea unui model grafo-analitic generalizat pentru evaluarea sustenabilității impactului activității organizației asupra mediului; Elaborarea și implementarea unor instrumente informatice destinate gestionării computerizate a performanțelor organizaționale, în condiții de securitate ocupațională predictibilă.

Lucrarea debutează cu studiul și influența culturii organizaționale asupra practicilor din managementul resurselor umane, concentrându-se pe analiza problemelor legate de securitatea și siguranța activităților desfășurate la nivelul economiei naționale, care au determinat dezvoltarea accentuată a nivelului de sustenabilitate socio-economică responsabilă în domeniul ocupațional, în vederea asigurării premiselor de configurare a unor sisteme de muncă performante și durabile, care să genereze un randament economic optim și eficiență managerială crescută.

Următorul pas în cercetare se concentrează pe fundamentarea strategiei de management, atât prin stabilirea rolului planificării resursei umane la nivel instituțional, cât și pe baza studiului integrat al mecanismelor sociale dedicate și a practicilor de gestionare a forței umane în organizații bazate pe creativitate.

Un alt pas important al cercetării rezidă din dezvoltarea infrastructurii metodologice, atât în domeniul evaluării practicilor de management al resurselor umane și a factorilor de învățare organizațională, cât și din perspectiva diagnozei și prognozei situațiilor de pericol care pot fi generate în procesul muncii, afectând componentei umane și de mediu.

În ceea ce privește dezvoltarea unor aplicații informatice specializate, care sunt destinate, atât pentru gestionarea computerizată a performanțelor organizaționale din companiile industriale în condiții de securitate ocupațională predictibilă, cât și pentru implementarea sistemului de management integrat în domeniul securității și sănătății ocupaționale, am urmărit analiza și evaluarea riscurilor identificate specifice activităților desfășurate la nivel instituțional, în vederea stabilirii modalităților de gestionare operativă a problematicei din sfera securității și sănătății în muncă, cu respectarea disciplinei în procesul muncii și a principiilor calității.

Cele trei rute tematice de cercetare în plan tehnico-științific care au constituit fundamentul strategiei de elaborare a tezei sunt:

-Debutul tezei cu consultarea lucrărilor de specialitate din sfera reperelor bibliografice de interes, pentru a fundamenta eșafodul teoretic de definire a conceptului privind cultura organizațională în contextul asigurării unui management performant al securității și sănătății

ocupationale din cadrul instituțiilor din sfera cercetării științifice. După interogarea numeroaselor baze de date cu lucrări științifice de referință, am avut în vedere pentru realizarea acestei teze un număr de 390 referințe bibliografice consacrate;

-Dimensiunea secundară a studiului tehnico-științific s-a concretizat în analiza datelor oficiale publicate de institutele de cercetare. Aceste date au fost colectate prin intermediul rapoartelor anuale publicate de acești operatori economici și au vizat în principal: fondul valoric general al culturii organizaționale; aspecte privind nivelul de satisfacție al angajaților; climatul socio-profesional la locul de muncă; identificarea factorilor motivaționali în cadrul organizației; analiza procesului de recrutare, selecție și integrare a resurselor umane; analiza activității de formare și perfecționare; analiza activității de evaluare a performanțelor; analiza sistemului de salarizare și a formelor de recompensare; analiza relațiilor sociale din cadrul organizației; analiza raporturilor manager-subordonați, privind comunicarea și cooperarea, iar apoi prin intermediul unor modele matematice consacrate au fost cuantificate și apoi interpretate;

-A treia dimensiune a cercetării a vizat utilizarea tehnologiei IT pentru realizarea unor aplicații informatice specializate, destinate gestionării operative a problematicii din domeniul securității și sănătății în muncă, pe baza unui sistem de calitate implementat, conform referențialelor aplicabile.

Limitele cercetării derivă din faptul că, aspectele referitoare la evaluarea impactului culturii organizaționale și a practicilor din domeniul managementului de securitate și sănătate în muncă în cadrul instituțiilor economice de profil sunt informații confidențiale, acestea putând fi deduse cu aproximație din documentele anuale de raportare ale acestora.

În plus, eșantionul contribuitorilor poate înregistra creșteri semnificative, ceea ce va avea un impact pozitiv asupra acurateței indicatorilor de rezultat, dacă se acordă o perioadă mai lungă de timp pentru colectarea datelor și informațiilor, asigurându-se un nivel acceptabil de suficiență.

2. Structura tezei și unele contribuții

În ceea ce privește structura tezei, aceasta include un capitol introductiv care detaliază subiectul și șapte capitole de conținut. În plus, există un capitol final cu concluzii și contribuții personale, precum și direcții viitoare de cercetare. Această lucrare cuprinde 245 pagini, dintre care 227 pagini reprezintă teza propriu-zisă și 18 de pagini reprezintă Bibliografia care are un număr de 403 note bibliografice și Anexele specializate care contribuie la o înțelegere mai bună a tezei și obiectivelor sale.

O serie de contribuții valoroase ale autorului, care sunt cuprinse în capitolele de conținut ale acestei lucrări, se referă la:

- Studiu rezumativ de prezentare a corespondenței dintre elementele definitorii ale culturii organizaționale specifice resursei umane și reglementările aplicabile în domeniul asigurării desfășurării activităților instituționale în condiții predictibile de securitate și sănătate în muncă;
- Analiza conexiunilor și influențelor specifice culturii organizaționale din perspectiva analizei fondului general al climatului socio-profesional propriu instituțiilor din sfera cercetării științifice, în vederea configurării aspectelor privind nivelul predictibil de securitate și sănătate în muncă al lucrătorilor;
- Evaluarea culturii organizaționale pe baza diagnozei factorilor motivaționali identificați în cadrul organizației și analizei procesului de recrutare, selecție și integrare a resurselor umane, în vederea optimizării nivelului de performanță profesională și asigurării unui climat sustenabil de securitate ocupațională;
- Elaborarea unei metode de evaluare a practicilor de management al resurselor umane și a factorilor de învățare organizațională;

- Elaborarea unui model grafo-analitic generalizat pentru evaluarea sustenabilității impactului activității organizației asupra mediului;
- Creșterea gradului de securitate ocupațională prin dezvoltarea și implementarea, cu respectarea principiilor calității, a culturii organizaționale și a unui management instituțional performant;
- Realizarea de instrumente/aplicații informatice specializate pentru gestionarea operativă a performanțelor organizaționale în condiții de securitate ocupațională predictibilă.

Rezultatele valoroase ale cercetărilor realizate în cadrul tezei au fost diseminate prin publicarea în diverse lucrări, din cadrul Proceedings-urile unor conferințe/simpozioane sau Jurnale, indexate ISI/BDI.

3. Sinteza lucrări

Deoarece ajută la o mai bună înțelegere a comportamentului individual și de grup în cadrul unei organizații, analiza factorilor culturali este tot mai des abordată în literatura managerială. În general, cultura organizațională este definită ca o combinație complexă de comportamente, valori și convingeri. În plus, deosebit de important este faptul că această cultură organizațională poate evolua pe măsură ce se confruntă cu influența mediului exterior; cu toate acestea, această schimbare poate întâlni obstacole din partea mediului intern, demonstrând faptul că acest tip de cultură este complexă, emergentă și neunitară.

Lucrarea de doctorat având titlul "*Evaluarea impactului culturii organizaționale asupra managementului resurselor umane din domeniul cercetării științifice*" este structurată în 9 capitole.

O scurtă sinteză a lucrării și considerentele generale, obiectivul principal și cele specifice, precum și motivația tezei sunt prezentate în **primul capitol**, care se numește "*Introducere*".

Capitolul 2, "*Studiul culturii organizaționale*", redă cercetarea nivelului actual de conceptualizare a noțiunii integrate de cultură organizațională/națională în domeniul cercetării științei manageriale, precum și o analiză a principalelor elemente de sinteză procesuală privind recrutarea, selecția, orientarea și încadrarea resursei umane, în vederea fundamentării strategiilor de evaluare a performanțelor socio-profesionale specifice unor medii de muncă cu condiții de securitate ocupațională predictibilă.

România are un model birocratic piramidal atunci când ia în considerare elementele culturale principale. De exemplu, se încadrează în grupa țărilor cu un indice ridicat al evitării incertitudinii și o distanță ierarhică mare. Organizația birocratică piramidală este centralizată și formalizată, cu unitatea de comandă și regulament în centrul structurii piramidale. Șeful organizației este responsabil pentru luarea deciziilor. Regulile formale sau legile, precum și obiceiurile și tradițiile, controlează procedurile de lucru și relațiile interpersonale. Cu toate acestea, în organizațiile românești există reguli stricte pentru relațiile personale, dar nu și pentru procedurile de lucru; personajul principal, un „tată-lider”, deține autoritatea. În consecință, reglementările și normele nu sunt întotdeauna respectate sau sunt, de cele mai multe ori, confuze și derutante.

În opinia renumitului profesor olandez Geert Hofstede (Hofstede G., 1996) cultura organizațională este: *holistica*, în sensul că reprezintă mai mult decât suma părților componente; *determinată istoric*, întrucât reflectă evoluția în timp a organizației; *conectată* la elementele de natură antropologică (simboluri, ritualuri etc.); *fundamentată social*, deoarece este creată și păstrată de grupul de persoane ce alcătuiesc organizația; *greu de modificat* datorită complexelor elemente umane implicate.

Pe de alta parte E. Schein (Schein E., H., 1985), atunci când vorbește despre cultura unei organizații, observă că „toata lumea este de acord că „ea” există și că este foarte importantă, dar

toți au idei diferite despre ceea ce "ea" este, deoarece noțiunea de "cultura" are mai multe sensuri, iar grupurile, organizațiile sunt dificil de definit, astfel încât ambiguitatea crește. De aceea trebuie evitate modelele superficiale ale culturii organizaționale în favoarea unor "modele antropologice mai detaliate și mai complexe".

Marea provocare cu care se confruntă organizațiile o constituie diferențele culturale dintre oameni. Geert Hofstede (Hofstede G., ș.a., 1990) afirma că suntem condiționați cultural, cultura controlându-ne comportamentul într-o manieră nerațională, dar persistentă.

În acest sens, Levinson (Levinson, H., 1981) consideră că practicile de creștere a copiilor în societățile occidentale sunt comparabile cu stilul de conducere al organizațiilor (Angela Nicoleta Onea, 2005).

Acest lucru se datorează faptului că fiecare societate încurajează sau dezaprobă anumite comportamente, atitudini, idei etc., adică fiecare "lume" vine cu bagajul său cultural, cu propriile valori de care este atașată și pe care dorește să le apere în continuare. Mai mult decât atât, fiecare crede că ceea ce face el, gândește, simte și ține de normalitate, iar ceea ce se abate de la regulile proprii creează o notă discordantă și strică "armonia", deci trebuie exclus. Se încearcă schimbarea acestei mentalități, mai ales în această perioadă în care se vorbește despre globalizare, despre managerul cosmopolit și despre o continuă necesitate de adaptare a oamenilor (la alte culturi, la alte locuri, la alte profesii etc.). De asemenea, problemele legate de securitatea și siguranța activităților desfășurate la nivelul economiei naționale au determinat dezvoltarea accentuată a nivelului de sustenabilitate socio-economică responsabilă în domeniul ocupațional, în vederea asigurării premiselor de configurare a unor sisteme de muncă multinaționale durabile, care să genereze un randament economic optim și eficiență managerială crescută.

Capitolul 3 se numește "*Analiza influenței culturii organizaționale asupra practicilor din managementul resurselor umane*". Indiferent de dimensiunea și domeniul de activitate, fiecare organizație, inclusiv una de cercetare, are o cultură organizațională. Această cultură se bazează pe istoria, metodele de abordare a problemelor și practicile de conducere. Prin urmare, cultura organizațională reflectă amestecul de personalități și stiluri de leadership și influențează modul în care lucrurile sunt realizate, schimbările sunt făcute și climatul psihosocial.

Am creat un instrument numit OCAI (Instrument de evaluare a culturii organizaționale) pentru a colecta date și pentru a evalua cultura organizațională. OCAI este un chestionar cu șase domenii pe care angajații trebuie să le completeze, cu patru elemente în fiecare domeniu (Cameron and Quinn, 2006). Fiecare alternativă primește 100 de puncte pentru fiecare domeniu, în funcție de cât de populară sau atractivă este fiecare alternativă. Cele șase domenii sunt următoarele: caracteristici dominante; leadershipul organizațional; managementul angajaților; liantul organizațional; orientarea strategică; și standardele de succes. Modelul acestui tip de chestionar este inclus în anexa 2 a lucrării.

O activitate comună în managementul resurselor umane este estimarea și aprecierea performanțelor muncii lucrătorilor unei organizații. Această practică devine din ce în ce mai răspândită și este acum o activitate strategică în procesul de gestionare a resurselor umane. Organizațiile private, dar din ce în ce mai mult instituțiile publice, sunt conștiente de importanța implementării unui sistem cât mai eficient de evaluare a performanței profesionale a angajaților în scopul obținerii unui avantaj economic și a unui avantaj competitiv. Prin urmare, evaluarea performanței Feedback 360° este una dintre cele mai moderne și relevante metode de apreciere a nivelului de performanță profesională la nivel de organizație, care poate fi utilizată cu succes și în instituțiile de cercetare. Obiectivul acestei evaluări este de a îmbunătăți performanța angajaților și de a-i motiva să atingă succesele profesionale așteptate. Multe organizații multinaționale folosesc Feedback 360°, un concept relativ nou și contemporan.

Metodologia pentru implementarea evaluării 360° presupune parcurgerea următorilor pași: Definirea obiectivelor pentru evaluarea performanței; identificarea persoanelor care au

fost evaluate, precum și persoanele care vor primi rezultatele evaluării; selectarea domeniilor de muncă sau comportamentului pe care evaluarea își va concentra atenția; determinarea persoanelor care participă la evaluare; Selectarea metodelor de colectare a datelor; Planificarea și execuția programului în forma sa inițială; analizând reacțiile inițiale ale participanților la evaluare și ajustând schema pilot dacă este necesar; Implementarea și planificarea programului în forma finală; Monitorizarea și evaluarea programului cu o evaluare completă.

Capitolul 4 este denumit "*Stabilirea rolului planificării resurselor umane în strategia managementului de personal din activitatea de cercetare-dezvoltare*". Planificarea resurselor umane este importantă pentru că: permite asigurarea personalului necesar organizației în timp util, în funcție de evoluția anticipată a acesteia; asigură că cheltuielile cu personalul sunt încadrate în limite rezonabile; previne dezechilibrele semnificative, supraefectivele sau lipsa personalului în raport cu nevoile reale ale organizației; și oferă o imagine clară a dezavantajelor și oportunităților organizației. Planificarea resurselor umane se referă la analiza stării actuale a resurselor existente ale organizației, interpretarea previziunilor de dezvoltare ale organizației în ceea ce privește cerințele de resurse de muncă viitoare, stabilirea politicilor de dezvoltare a resurselor existente și angajarea de noi angajați. În ultimul timp, planificarea resurselor umane a devenit mai importantă ca urmare a schimbărilor frecvente care au loc atât în mediul intern, cât și extern al unei organizații. Planificarea este o funcție generală a managementului, deoarece este responsabilitatea de a lua decizii care stabilesc obiectivele viitoare ale organizației și modul în care vor fi alocate resursele necesare pentru a le îndeplini. În domeniul resurselor umane, planificarea este o modalitate de a conecta ocuparea actuală a forței de muncă a unei organizații cu nevoile de personal viitoare.

Indiferent dacă se ocupă direct sau indirect de problemele de personal în organizație, toți decidenții sunt responsabili pentru planificarea resurselor umane. Planificarea resurselor umane va fi bazată pe strategia globală a companiei, va fi continuă și sistematică și va evidenția programele de acțiune și măsurile adecvate în funcție de circumstanțele interne și externe.

Planificarea resurselor umane este procesul de a determina numărul și tipul potrivit de angajați pentru rolurile cele mai potrivite pentru companie. În general, planificarea începe prin stabilirea misiunii și obiectivelor organizației. Orice plan de dezvoltare se bazează pe „filosofia” organizației. Planificarea resurselor umane ia în considerare obiectivele strategice, estimează cererea de angajați pentru viitor, o compară cu forța de muncă disponibilă în companie și creează planuri pentru a reduce discrepanțele dintre cele două variabile. Planificarea trebuie să se concentreze pe schimbările calitative ale forței de muncă, mai degrabă decât pe cele cantitative, cum ar fi creșterea sau scăderea numărului de angajați.

Conducerea trebuie să facă o evaluare cuprinzătoare a elementelor interne și externe ale organizației pentru a planifica strategic resursele umane. Această evaluare ar trebui să identifice punctele forte și punctele slabe ale resurselor umane, să identifice amenințările și oportunitățile, și apoi să abordeze aceste amenințări și oportunități pentru a preveni utilizarea ineficientă a resurselor umane. În acest sens, practica managerială oferă o modalitate de a folosi analiza matricei SWOT. În urma analizei mediului intern și extern, este creată o matrice care urmărește punctele forte (Strengths) și punctele slabe (Weaknesses) ale situației interne, precum și oportunitățile (Opportunities) și constrângerile sau amenințările din mediu.

Există mai multe metode care pot fi utilizate pentru a calcula necesarul de personal în mod rezonabil, inclusiv metoda regresiei, analiza tendințelor, metoda Delphi, estimarea numărului de angajați pe baza productivității muncii și schema de succesiune managerială.

Scopul evaluării performanțelor profesionale individuale este de a obține o evaluare imparțială a activității angajaților prin compararea nivelului de îndeplinire a obiectivelor și criteriilor de evaluare stabilite pentru acea perioadă de timp cu rezultatele obținute în mod efectiv. Evaluarea performanțelor profesionale individuale se realizează pentru: exprimarea și dimensionarea corectă a obiectivelor; determinarea direcțiilor și modalităților de perfecționare

profesională a salariaților și de creștere a performanțelor lor; stabilirea abaterilor față de obiectivele adoptate și efectuarea corecțiilor; micșorarea riscurilor provocate de menținerea sau promovarea unor persoane nepregătite din punct de vedere profesional.

Capitolul 5 este denumit *"Mecanisme sociale și practici de gestionare a resurselor umane în organizațiile bazate pe creativitate"*. În economia actuală, caracterizată de incertitudine, risc și dinamism, creativitatea științifică devine o sursă vitală de avantaj competitiv pentru instituțiile cu activitate în domeniul cercetării-dezvoltării-inovării, precum și pentru agenții economici beneficiari ai rezultatelor tehnico-științifice. Dovezi considerabile sugerează că creativitatea aduce o contribuție importantă la inovarea organizațională, eficacitatea și supraviețuirea. Prin urmare, încurajarea creativității este o alegere strategică pe care firmele trebuie să o facă (Amabile, 1996). Atât creativitatea, cât și inovația implică generarea de idei noi, dar cele două concepte nu sunt identice. În timp ce, după unii autori, creativitatea este de obicei asociată cu generarea de idei noi ca scop în sine (Amabile, 1988; Van de Ven, 1986), inovația subliniază aplicabilitatea ideilor noi pentru a aborda anumite probleme (Kanter, 1983). După cum au raportat Amabile și colab. (1996:1154): „*Toată inovația începe cu idei creative. Definim inovația ca implementarea cu succes a ideilor creative în cadrul unei organizații. Din această perspectivă, creativitatea indivizilor și echipelor este un punct de plecare pentru inovare; prima este o condiție necesară, dar nu suficientă pentru a doua*”. Deoarece creativitatea este o sursă importantă de inovare organizațională, precum și de avantaj competitiv (Amabile, 1988, 1996; Oldham & Cummings, 1996), organizațiile caută din ce în ce mai mult să o promoveze. Diferitele practici manageriale influențează mediul de lucru, care este unul dintre factorii majori care stimulează creativitatea la nivel instituțional (Couger, 1995). Prin urmare, conducătorii de instituții se confruntă cu provocarea de a crea contextul și condițiile potrivite pentru ca creativitatea să se dezvolte (Shalley, Gilson & Blum, 2000). Acest capitol a contribuit la diferite curente de cercetare în teoria organizației și a managementului. În primul rând, a contribuit la literatura de specialitate privind creativitatea. De exemplu, revizuirea definițiilor creativității și identificarea categoriilor conceptuale au clarificat în mod semnificativ teoria existentă și au promovat o înțelegere comună între fluxuri de cercetare separate. Mai mult, ele au început procesul de integrare a acestor curente diferite într-un întreg, sporind înțelegerea a ceea ce constituie esența creativității și sugerând căi promițătoare pentru cercetări viitoare.

Capitolul 6 este denumit *"Contribuții privind elaborarea unei metode de evaluare a practicilor de management al resurselor umane și a factorilor de învățare organizațională"*. Instituțiile cu activitate în domeniul cercetării dezvoltării care doresc să concureze cu succes pe piețe dinamice ar trebui să fie pregătite să implementeze schimbări semnificative în operațiunile lor, unul dintre punctele cheie pentru o schimbare de succes fiind înțelegerea modului în care oamenii și organizațiile percep schimbări atunci când sunt expuse unui mediu de tranziție. Punerea în aplicare a sistemelor moderne de management în domeniul valorificării resursei umane este considerată esențială pentru instituțiile care doresc să obțină niveluri ridicate de competitivitate. Există mai multe exemple în literatura de specialitate care discută despre adoptarea *"foilor de parcurs"* ca mod esențial de sprijinire a asigurării funcționalității operatorului economic. Cu toate acestea, deoarece astfel de *"hărți operaționale"* pun accentul pe factorii tehnici ai schimbării, procesul de învățare organizațională și practicile de gestionare a resurselor umane tind să fie neglijate. Astfel, **capitolul 6** prezintă sinteza unei metode de evaluare a impactului practicilor de gestionare a resurselor umane și a factorilor de învățare organizațională specifici unui operator economic din zona industrială care deține un departament de cercetare-dezvoltare, permițând o analiză a maturității în acest domeniu. În acest capitol s-a prezentat o metodă de evaluare a practicilor MRU și a factorilor ÎO în instituțiile aflate în curs de implementare a PÎO. Metoda propusă a fost ilustrată printr-un studiu de caz realizat la o instituție din domeniul industrial care deține și un compartiment specializat

de cercetare-dezvoltare, care este producător de componente (ce au incorporate articole pirotehnice cu destinație tehnică tip P2), pentru industria auto.

Două caracteristici ale metodei propuse devin evidente din implementarea sa practică, respectiv:

-În primul rând, metoda nu oferă o soluție optimă, ci indică alternative de îmbunătățire care pot fi dezvoltate consecutiv în cadrul celor trei niveluri de contextualizare. Mai mult, metoda propune indicatori care permit măsurarea evoluției factorilor socioculturali reprezentați de problemele ÎO, care contribuie la construirea unui comportament care susține procesul de schimbare și ajută la susținerea acestuia pe termen lung.

-În al doilea rând, prin analiza inversă a matricelor de maturitate (o contribuție originală a acestei lucrări), instituțiile pot fi capabile să identifice fazele de implementare în procesul de învățare care sunt slab deservite de starea actuală a factorilor ÎO din cadrul acestora, anticipând problemele și dezvoltarea MRU pentru a le atenua. Acest fapt este destul de relevant, deoarece schimbările în practicile organizaționale pot dura mai mult timp pentru a fi implementate și, prin urmare, este important să înțelegem aceste oportunități și să avem o viziune clară asupra lacunelor actuale în practicile MRU din cadrul instituției.

Unele limitări ale metodei propuse sunt demne de remarcat și ar putea fi privite ca oportunități de îmbunătățire, respectiv:

-Aspectele tehnice ale adoptării învățării nu sunt acoperite în acest capitol, dar ar trebui să fie luate în considerare de instituțiile care doresc să treacă prin schimbarea specifică practicilor învățării. Sistemele învățării tind să funcționeze cu resurse minime care devin expuse schimbărilor bruște ale modelului cererii sau ale disponibilității sistemului, ceea ce poate compromite nivelul ofertei de servicii dorite pentru beneficiari. Acest punct important depășește totuși scopul acestui capitol. O altă limitare este legată de renunțarea la practici vechi (uzate moral) sau dezavantajoase din punct de vedere organizațional. ÎO depinde frecvent de procesele de uitare organizațională, adică, instituțiile care doresc să se transforme nu numai că trebuie să dobândească noi capacități, dar în mod frecvent ar trebui să poată renunța la cunoștințele vechi sau la alte tipuri de cunoștințe, cum ar fi obiceiurile proaste (învățate de la un partener instituțional, de exemplu).

-În pasul de clasare a oportunităților de îmbunătățire, metoda indică cele mai critice practici MRU pentru instituție, structurate după nivelul lor de contextualizare. Portofoliul rezultat reprezintă începutul procesului de îmbunătățire și lasă loc pentru dezvoltări ulterioare în metoda propusă în acest capitol.

Capitolul 7 este denumit *"Contribuții privind dezvoltarea unor instrumente metodologice de evaluare și gestionare a riscului ocupațional la nivelul organizațiilor"*. În acest capitol se prezintă rezultatele evaluării de risc obținute cu ajutorul unor instrumente metodologice specializate pentru cuantificarea gradului de pericol aferent mediului ocupațional, care oferă date și informații pertinente referitoare la starea de securitate și sănătate în muncă specifică activităților desfășurate în spații industriale, în vederea îmbunătățirii și dinamizării procesului de fundamentare a politicilor din domeniul prevenirii și combaterii cauzelor care pot genera accidente de muncă și/sau îmbolnăviri profesionale.

Aplicând instrumentul inovativ de cuantificare a riscului în procesul muncii, pentru același tip de loc de muncă evaluat, în același timp, pentru același punct de lucru, doi evaluatori, independent unul de celălalt, obțin în final rezultate sensibil egale. Acest aspect denotă că metoda este mult mai precisă decât multe din metodele utilizate pe plan mondial pentru evaluarea riscurilor de complexitate ridicată unde binomul OM-MAȘINĂ este văzut într-un sistem de conexiuni structurale și dependent de mediul în care el co-există. Totodată, metoda este extrem de flexibilă, permițând adaptarea ei la orice sistem de muncă și la orice structură organizatorică unde se analizează componenta umană în procesul muncii. Pentru locurile de muncă la care nu au fost luate în considerare toate grupele și subgrupele de riscuri specifice,

metoda permite, la nivel principal, dezvoltarea structurală adaptată noilor domenii, cu condiția ca aceste grupe și subgrupe nou definite, să fie specifice și cât mai detaliate. Pentru riscurile identificate și apoi evaluate pe aceste noi domenii, sunt aplicabile criteriile de ponderare existente în cadrul metodei sau pot fi prestabilite criterii de ponderare specifice care odată introduse în metodă, să elimine cât mai mult posibil eroarea de apreciere cauzată de factorul subiectiv specific fiecărui evaluator care aplică această metodă. În ceea ce privește *Gestionarea riscurilor în domeniul afacerilor* niciun sistem sau activitate nu sunt lipsite de riscuri și nu toate controalele implementate pot elimina riscul în totalitate. Scopul managementului riscului este de a analiza riscurile de afaceri ale unui proces, aplicație, sistem sau alt element pentru a determina metoda cea mai prudentă de operare sigură. Echipa de evaluare a riscurilor analizează aceste active cu obiectivele de afaceri ca fiind principala lor considerație. Este imposibilă folosirea unui mecanism de control care să asigure cu certitudine reducerea riscului la zero. Altfel spus, un program de securitate care are ca obiectiv fixarea unei ținte de 100% securitate va determina organizația să aibă 0% productivitate. Astfel, sfera profesionistă în domeniul securității, asigură conștientizarea faptului că scopul este acela de a oferi sprijin organizației și de a se asigura că obiectivele de management sunt îndeplinite. Referitor la *Elaborarea unui model grafo-analitic generalizat pentru evaluarea sustenabilității impactului activității organizației asupra mediului* am propus un model de evaluare a deteriorării mediului, bazat pe rezultatele cercetării în domeniul ingineriei industriale, privind analiza integrată a riscului și impactului. Scopul final al oricărui proces de analiză a riscurilor și de luare a deciziilor ar trebui să fie acela de a răspunde la întrebările fundamentale: "Cine ar trebui să decidă cu privire la acceptabilitatea ce riscuri, pentru cine, în ce termeni și de ce?"

În **capitolul 8** denumit "*Contribuții la creșterea securității și sănătății muncii prin dezvoltarea și implementarea culturii organizaționale și a unui management specific în organizațiile de cercetare*" se prezintă, atât rezultatele studiului culturii organizaționale în contextul managementului de resurse umane, cât și elaborarea sistemului de management al riscului ocupațional, în conformitate cu reglementările aplicabile la nivel național, respectând principiile calității, la care se adaugă o sinteză prospectivă a aspectelor referitoare la evaluarea modalității de implementare a noului standard ISO 45001 pentru sănătate și securitate ocupațională în cadrul procesului de migrare/tranziție (ISO 45001:2018). Managementul resurselor umane este o categorie de acțiuni care se concentrează pe asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane în cadrul unei organizații pentru a-și îndeplini cu succes obiectivele și a satisface cerințele angajaților. În acest sens, dezvoltarea resurselor umane implică procesul de instruire a angajaților pentru a îndeplini sarcinile de care are nevoie organizația. Problema de bază este de a ști ce tip de instruire au nevoie angajații. Motivarea lucrătorilor care primesc instruire trebuie luată în considerare atunci când se iau decizii cu privire la instruire, deoarece există numeroase metode de instruire și componentele necesare unui program de instruire. Pe baza realizării unui studiu documentare al literaturii de specialitate, s-a fundamentat modul de abordare a managementului de SSO la nivel organizațional și s-au stabilit și evidențiat principalele etape ale implementării sistemului de management ocupațional, în conformitate cu referențialele aplicabile SR OHSAS. În acest sens, s-a elaborat forma tipizată a documentelor specifice sistemului de management al securității și sănătății ocupaționale, în vederea implementării acestuia, respectiv: lista de verificare a îndeplinirii cerințelor sistemului de management în domeniul SSO și documentele sistemului calității în domeniul securității și sănătății în muncă (manualul de management al SSO și 13 proceduri de sistem: Identificarea pericolului, evaluarea riscului și stabilirea controalelor, PS–SSO-01; Evaluarea conformității cu cerințele legale și alte cerințe, PS–SSO-02; Competență, instruire și conștientizare, PS–SSO-03; Comunicare, PS–SSO-04; Participare și consultare, PS–SSO-05; Controlul documentelor, PS–SSO-06; Pregătire pentru situații de urgență și capacitate de răspuns, PS–SSO-07; Monitorizarea și măsurarea performanțelor OHSAS, PS–SSO-08;

Investigarea incidentelor, PS–SSO-09; Neconformități, acțiuni corective și preventive, PS–SSO-10; Controlul înregistrărilor, PS–SSO-11; Audit intern, PS–SSO-12; Analiza efectuată de management, PS–SSO-13). În plus, ISO 45001 (ISO 45001:2018) se bazează pe OHSAS 18001 (SR OHSAS 18001:2008), dar este un standard nou și distinct, cu multe clauze noi sau semnificativ modificate. Restul, în special clauzele referitoare la aspectul operațional al SSO, au suferit modificări minore. În plus, este un standard dinamic, ceea ce face integrarea cu celelalte standarde pentru sisteme de management mult mai simplă. Prin urmare, standardul ISO 45001 (ISO 45001:2018) a suferit modificări semnificative. Acest lucru implică, de asemenea, implementarea și auditarea noilor cerințe. Atunci când migrarea de la OHSAS 18001 (SR OHSAS 18001:2008) la ISO 45001 (ISO 45001:2018) implică o serie de probleme semnificative atât pentru organizații, cât și pentru auditorii de terțe părți, probleme care sunt evidențiate în Utilizatorii standardului ar trebui să înțeleagă consecințele clauzelor standardului, deoarece acestea sunt legate de cerințele care se schimbă în diferite industrii și sectoare de afaceri, precum și de schimbările sociale, tehnologice și tehnice. De asemenea, se prezintă atât rezultatele obținute în urma implementării aplicației informatice specializate EuroJob Business la operatori economici cu activitate în spații industriale, și care este destinată pentru gestionarea corespunzătoare a domeniului de resurse umane în contextul desfășurării activității socio-economice în condiții de eficiență predictibilă, cât și programul MSSO.EXE 01 care constituie un instrument de lucru utilizat pentru elaborarea operativă și procedurată a documentelor de sistem al MSSO.

Capitolul 9 intitulat "*Concluzii finale și contribuții personale*" reliefează contribuțiile valoroase aduse pentru evaluarea impactului culturii organizaționale asupra managementului resurselor umane din domeniul cercetării științifice, precum și modul în care rezultatele cercetărilor sunt aplicate și valorificate atât în prezent, cât și în viitor.

4. Contribuții personale

4.1.-Contribuții teoretice

- Un studiu de sinteză care evidențiază legătura dintre elementele definitorii ale culturii organizaționale specifice resursei umane și reglementările aplicabile în domeniul asigurării desfășurării activităților instituționale în condiții predictibile de securitate și sănătate în muncă;
- Analiza conexiunilor și influențelor specifice culturii organizaționale din perspectiva analizei fondului general al climatului socio-profesional propriu instituțiilor din sfera cercetării științifice, în vederea configurării aspectelor privind nivelul predictibil de securitate și sănătate în muncă al lucrătorilor;
- Evaluarea culturii organizaționale pe baza diagnozei factorilor motivaționali identificați în cadrul organizației și analizei procesului de recrutare, selecție și integrare a resurselor umane, în vederea optimizării nivelului de performanță profesională și asigurării unui climat sustenabil de securitate ocupațională;
- Evaluarea performanței: afectează angajarea, participarea și motivația personalului unei organizații de cercetare;
- Metodologie de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale angajaților;
- Analiza aspectelor procedurale în domeniul planificării pe baza elementelor specifice resurselor umane din activitatea de cercetare-dezvoltare.

4.2.-Contribuții metodologice aplicative

Rezultatele semnificative de acest tip, care au fost documentate în cadrul lucrării de doctorat, sunt:

- Elaborarea unei metode de evaluare a practicilor de management al resurselor umane și a factorilor de învățare organizațională;
- Elaborarea unui model grafo-analitic generalizat pentru evaluarea sustenabilității

impactului activității organizației asupra mediului;

- Creșterea gradului de securitate ocupațională prin dezvoltarea și implementarea, cu respectarea principiilor calității, a culturii organizaționale și a unui management instituțional performant;

- Elaborarea sistemului de management al riscului ocupațional, în conformitate cu reglementările aplicabile la nivel național.

4.3.-Contribuții IT aplicative

- Implementarea unei aplicații informatice specializate EuroJob destinată pentru gestionarea corespunzătoare a domeniului de resurse umane în contextul desfășurării activității socio-economice în condiții de eficiență predictibilă a organizațiilor;

- Realizarea aplicației informatice specializate MSSO.EXE 01, care asigură elaborarea operativă și procedurală a documentelor de sistem în domeniul managementului de securitate și sănătate ocupațională pe baza analizei și evaluării modului particular de manifestare a tuturor aspectelor de securitate și sănătate în muncă gestionate la nivelul organizațiilor.

4.4.-Direcții viitoare de cercetare

În baza rezultatelor originale obținute în deplin acord cu direcțiile tematice ale lucrării, care au fost documentate cu titlu de contribuție personală, și având în vedere orizontul științific de interes al problematicii identificate, evidențiez în cele ce urmează, următoarele posibile direcții de cercetare care pot fi abordate în viitor:

- Cercetările care au fost efectuate în timpul procesului de elaborare a tezei pot servi drept sursă de bibliografie pentru proiecte practice care implică pachete metodologice de programe informatice specializate pentru evaluarea climatului de securitate organizațională;

- Toată lucrarea poate servi drept bază pentru un curs universitar specific evaluării impactului culturii organizaționale în companii industriale, la nivelul cărora sunt implementate politicile de securitate ocupațională sustenabilă;

- Rezultatele pot fi valorificate prin contracte de cercetare, colaborare cu instituții de învățământ sau companii industriale sau prin furnizarea de servicii;

- Având în vedere circumstanțele actuale și viitoare, este necesar să se accelereze proiectele de cercetare, să se construiască infrastructura IT, să se aprobe fondurile, să se înființeze locuri de muncă suplimentare și să se perfecționeze personalul și expertiza în domeniul de interes al tezei.