



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
Domeniul: MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

**Perfecționarea managementului resurselor
umane în firmele românești din perspectiva
accesării fondurilor europene**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof.univ.dr. STEGĂROIU ION

DOCTORAND :

BRATILOVEANU IONUȚ

FLORIN

Târgoviște

2021

CUPRINS/CONTENT

MULȚUMIRI.....	3
INTRODUCERE ÎN TEMATICA CERCETĂRII.....	4
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	5
POZIȚIONAREA EPISTEMOLOGICĂ ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE.....	9
SINTEZA CONCLUZIILOR CERCETĂRII TEORETICE	10
SINTEZA CONCLUZIILOR CERCETĂRII EMPIRICE	12
CONTRIBUȚII PERSONALE	14
CALITATEA, UTILITATEA ȘI LIMITELE REZULTATELOR CERCETĂRIILOR	18
PERSPECTIVE DE CERCETARE.....	19
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	20
DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII.....	34
CURRICULUM VITAE	35
PHD THESIS SUMMARY	39
THANKS	40
INTRODUCTION TO RESEARCH TOPICS	41
THESIS STRUCTURE	42
EPISTEMOLOGICAL POSITIONING AND METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH	46
SUMMARY OF THE CONCLUSIONS OF THE THEORETICAL RESEARCH.....	47
SUMMARY OF EMPIRICAL RESEARCH CONCLUSIONS	49
PERSONAL CONTRIBUTIONS	51
QUALITY, USEFULNESS AND LIMITS OF RESEARCH RESULTS	55
RESEARCH PERSPECTIVES	56
SELECTIVE BIBLIOGRAPHY	56
DISSEMINATION OF RESEARCH RESULTS	70
CURRICULUM VITAE	72

MULȚUMIRI

*“Dacă toată lumea merge înainte împreună,
atunci succesul se îngrijește de sine”*

Henry Ford

Cercetarea doctorală a fost cea mai mare provocare pe care am reușit să o depășesc sub îndrumarea d-lui Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU, un profesor desăvârșit care a reușit să mă mobilizeze și să mă îndrume pe întreaga perioadă de pregătire. Va mulțumesc stimate d-le Profesor, pentru îngăduința dumneavoastră și sprijinul științific acordat în identificarea celei mai bune variante de tratare a subiectului perfecționării managementului resurselor umane în firmele românești din perspectiva accesării fondurilor europene.

Experiența dumneavoastră, libertatea de acțiune oferită, empatia de care ați dat dovadă la fiecare întâlnire de lucru, mă obligă să apreciez în mod deosebit îndrumarea dumneavoastră și să vă adresez mulțumiri speciale.

De asemenea, doresc să adresez mulțumiri speciale familiei mele, pentru încurajările și sprijinul necondiționat pe care mi l-a oferit în toată această perioadă. Totodată, mulțumirile mele se îndreaptă către toți colegii și prietenii care m-au încurajat și și m-au susținut atunci când finalitatea acestui demers era doar o luminiță la capăt de tunel.

Dedic această teză soției mele Alexandra, alături de care m-am angajat la un nou proiect.... pe viață.

INTRODUCERE ÎN TEMATICA CERCETĂRII

Cercetarea desfășurată pe parcursul derulării programului de studii universitare de doctorat, are ca obiectiv principal evaluarea performanței managementului resurselor umane în firmele din România în ceea ce privește accesarea fondurilor europene. Cercetarea științifică este concentrată asupra performanței managementului resurselor umane a firmelor românești și are ca punct de plecare specificul managementului proiectelor și a transformărilor pe care această metodă de management le generează la nivelul organizațiilor/firmelor realizând astfel un management performant al resurselor umane în vederea accesării fondurilor structurale. Perfecționarea managementului resurselor umane în firmele românești din perspectiva accesării fondurilor europene este evaluată prin raportare la perioada de programare multianuală 2007-2013, date fiind următoarele argumente:

- perioada 2007 – 2013 reprezintă prima perioadă de programare în cadrul căreia firmele românești au avut posibilitatea de a accesa finanțări disponibile din instrumente structurale în cadrul programelor operaționale finanțate în cadrul obiectivului Convergență și Cooperare teritorială europeană;
- perioada de programare 2007-2013 reprezintă o perioadă de programare încheiată, care permite evaluarea adecvată a capacității de accesare a fondurilor europene de către firmele românești, asigurând și posibilitatea de evaluare a impactului și sustenabilității finanțărilor la nivelul organizațiilor beneficiar;
- rezultatele perioadei 2007-2013 se pot constitui în lecții învățate pentru perioada 2014-2020, experiențele pozitive sau negative 2007-2013 putând fi integrate la nivelul practicilor de management ale firmelor românești pentru creșterea performanțelor organizaționale în accesarea fondurilor europene în noua perioadă de programare.

Cercetarea desfășurată pentru elaborarea lucrării cu titlul ***Perfecționarea managementului resurselor umane în firmele românești din perspectiva accesării fondurilor europene*** are ca finalitate definirea cadrului conceptual privind managementul resurselor umane și managementul proiectelor în vederea absorbției fondurilor europene din perspectiva cererii de fonduri. Accesarea fondurilor europene reprezintă un proces dezvoltat în jurul conceptului de proiect. În consecință, una din principalele transformări induse de accesarea fondurilor europene la nivelul firmelor românești este generată de integrarea managementului de proiect la nivelul managementului organizației respective. Realizarea obiectivelor cercetărilor stabilite pentru studiile universitare de doctorat au presupus parcurgerea următoarelor etape:

1. Evaluarea stadiului actual de cunoaștere în domeniul managementului de proiect corelat cu managementul resurselor umane;
2. Evaluarea stadiului actual de cunoaștere în domeniul politicii de coeziune și absorbției fondurilor europene;
3. Evaluarea contextului european privind fondurile structurale;
4. Definierea și tratarea ipotezelor de cercetare;
5. Fundamentarea concluziilor și elaborarea unui model/ghid de bune practici.

Pentru realizarea obiectivelor de cercetare a fost utilizată, în principal, cercetarea din date secundare care a implicat parcurgerea literaturii de specialitate existente, cărți și articole de specialitate cu privire la managementul de proiect, analiza absorbției și studierea capacității organizațiilor din România de absorbție a fondurilor europene, modelele de evaluare a performanței organizaționale existente sub formă de statistici atât la nivelul Uniunii Europene cât și la nivelul României.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

În abordarea cercetării am parcurs un demers metodologic de analiză a particularităților managementului resurselor umane prin prisma politicilor de coeziune al Uniunii Europene, am identificat elementele de analiza a capacității de absorbție din perspectiva cererilor de fonduri și am tratat cadrul conceptual al managementului proiectelor și managementului resurselor umane pe baza analizei lucrărilor științifice de specialitate cotate în bazele de date internaționale, cărțile din domeniu, legislației specifice programelor de finanțare nerambursabilă și studiilor anterioare relevante. În vederea evidențierii particularităților, cunoașterii tipologiei de implementare și a dificultăților pe care le întâmpină firmele românești în accesarea fondurilor europene s-a realizat o cercetare empirică utilizând metode calitative și cantitative pentru managementul resurselor umane.

Cercetarea științifică este structurată în cinci capitole corelate într-o manieră logică de la general la particular în vederea îndeplinirii scopului asumat.

În cadrul Capitolului 1 am studiat stadiul actual al perfecționării organizaționale a firmelor românești din perspectiva managementului resurselor umane și am tratat o serie de factori de influență asupra acestuia. Demersul științific a demarat cu analiza culturii organizaționale în România și am analizat dimensiunile acesteia prin prisma teoriilor lui Geert Hofstede. Particularitățile managementului în România, strategiile manageriale și stilurile de management cu principalele lor caracteristici identificate în cadrul literaturii de specialitate reprezintă un alt

aspect tratat în cadrul prezentului capitol care constituie cadrul de referință ce va fi analizat în contextul accesării fondurilor europene. Abordarea managementului de proiect ca și cadru de referință în accesarea fondurilor europene ne permite pe de o parte să aprofundăm legătura strânsă dintre managementul resurselor umane și managementul proiectelor, iar pe de altă parte să particularizăm pentru situațiile de implementare a proiectelor cu finanțare europeană.

Analiza teoriei de specialitate în ceea ce privește performanța organizațională și managementul resurselor umane în firmele care implementează proiecte cu finanțare europeană este efectuată prin prisma contextului european. În Capitolul 2 se prezintă contextul european privind accesarea fondurilor structurale de către firmele românești raportându-ne la politica de coeziune a Uniunii Europene și la programul european POSDRU 2007-2013. Proiectele cu finanțare nerambursabilă diferă de alte tipuri de proiecte, datorită intervenției finanțatorului, a modalității de accesare și a principiului rambursării. Rambursarea acestora se întoarce la finanțator sub forma efectelor produse în societate.

În cadrul Capitolului 3 sunt prezentate într-o manieră logică, conceptele utilizate în definirea obiectivelor generale și specifice ale cercetării științifice și totodată, problematicii cercetării. Prin definirea unei întrebări de cercetare privind perfecționarea managementului resurselor umane din prisma managementului proiectelor europene am putut structura o serie de ipoteze de lucru pe care le-am validat în cadrul cercetării aplicative.

Cercetările empirice realizate în cadrul Capitolului 4. au la bază studiul privind managementul resurselor umane în organizațiile românești care implementează proiecte europene realizat pe baza unei evaluări cantitative și calitative), care se adresează specialiștilor responsabili (managerii) de resurse umane din organizațiile care au implementat proiecte finanțate din fonduri europene în perioada 2007 - 2013. Alegerea acestei perioade este fundamentată pe finalizarea efectivă a programului în 2015 urmată de o perioadă de sustenabilitate de 5 ani (2020). Studiul are ca obiectiv obținerea unui volum cât mai relevant de informații corecte privind gradul de conștientizare, implementare și potențialul de dezvoltare ale managementului resurselor umane în organizațiile din românești care au utilizat fonduri europene.

În cadrul Capitolului 5, s-a avut în vedere prezentarea unor modalități de perfecționare a managementului resurselor umane în vederea accesării fondurilor europene care se constituie ca un ghid de bune practici pentru perfecționarea resursei umane și un model de perfecționare.

Modelul formalizat în cadrul cercetării sub numele MOPO – *Model de Obținere a Performanței Organizaționale* este structurat în trei componente care vizează atât redefinirea rolurilor și funcțiilor resurselor umane prin prisma climatului social dar și aspecte de integrare a resurselor umane, de gestiune a competențelor și politicile manageriale de personal. Acțiunile

definite s-au concretizat în elaborarea unui ghid de bune practici pentru dezvoltarea sustenabilă a resurselor umane.

Pentru toate aceste capitole am detaliat următorul cuprins al tezei de doctorat:

INTRODUCERE	5
CAPITOLUL I. FACTORI DE REFERINȚĂ ÎN PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE PRIN PRISMA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR	11
1.1. Cultura organizațională în România	11
1.1.1 Respectarea autorității sistemului de conducere	12
1.1.2. Apartenența la grup	14
1.1.3. Motivarea resursei umane	15
1.1.4. Asigurarea unui climat stabil și adoptarea unui caracter tolerant	17
1.1.5. Perspectivele de viitor	18
1.2. Particularități ale managementului resurselor umane în România	19
1.2.1. Modelul decizional reprezentativ pentru organizațiile din România	20
1.2.2. Tipologia strategiilor manageriale	21
1.2.3. Forme de organizare caracteristice firmelor românești	23
1.2.4. Modele de conducere	25
1.3. Managementul proiectelor - cadru general pentru accesarea fondurilor europene	27
1.3.1. Paradigme privind definirea proiectului	27
1.3.2. Managementul proiectelor – evoluție și tendințe	33
1.3.3. Implementarea proiectelor – cadru pentru perfecționarea resursei umane	36
CAPITOLUL II. CONTEXTUL EUROPEAN PRIVIND ACCESAREA FONDURILOR STRUCTURALE DE CĂTRE FIRMELE ROMÂNEȘTI	44
2.1. Politica de coeziune a Uniunii Europene	44
2.1.1. Teorii de referință privind politicile de coeziune	47
2.1.2. Procesul de integrare europeană și evoluția mecanismelor de finanțare	51
2.1.3. Convergență în accesibilitatea instrumentelor structurale	61
2.2. Dimensiuni privind analiza capacității de absorbție a fondurilor europene	71
2.3. Aspecte privind absorbția fondurilor europene prin programul POSDRU	76
2.3.1. Analiza realizării indicatorilor de program	78
2.3.2. Factorilor de influență în capacitatea de absorbție a fondurilor europene	81
2.3.3. Experiența POSDRU și bune practici aplicate în perioada POCU	91
2.4. Redimensionarea politicilor privind resursele umane prin POCU 2014-2020	93
CAPITOLUL III. CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC	98

3.1. Conceptualizarea managementului resurselor umane	98
3.2. Epistemologia cercetării științifice	104
3.3. Problematika cercetării științifice	105
3.4. Metodologia de realizare a cercetării	107
CAPITOLUL IV. CERCETĂRI EMPIRICE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE ROMÂNEȘTI CARE IMPLEMENTEAZĂ PROIECTE FINANȚATE DIN FONDURI EUROPENE	110
4.1. Prezentarea eșantionului supus cercetării empirice	110
4.2. Strategii și politici în domeniul resurselor umane	111
4.3. Analiza și proiectarea posturilor	114
4.4. Asigurarea necesarului de resurse umane	116
4.5. Trainingul resursei umane	131
4.6. Managementul carierei	136
4.7. Evaluarea performanțelor	139
4.8. Managementul recompenselor	142
4.9. Relațiile cu angajații	147
4.10. Impactul proiectelor europene asupra managementului resurselor umane în România	151
4.11. Influența practicilor occidentale asupra managementului resurselor umane în România	155
4.12. Validarea ipotezelor de cercetare	160
4.13. Concluzii intermediare	163
CAPITOLUL V. MODALITĂȚI DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN VEDEREA ACCESĂRII FONDURILOR EUROPENE	167
5.1. MOPO – Climatul social	168
5.1.1. Asigurarea unui climat social pozitiv	170
5.1.2. Redefinirea rolurilor și funcțiilor managementului resurselor umane	175
5.1.3. Adaptarea la economia digitală	179
5.2. MOPO – Gestiunea competențelor	181
5.2.1. Dezvoltare responsabilă și durabilă în domeniul resurselor umane	182
5.2.2. Planificarea resurselor umane	184
5.2.3. Dicționarul de competențe și administrarea acestora	187
5.3. MOPO – Politici de personal	191
5.3.1. Politici pentru egalitate de gen și echitate socială	192
5.3.2. Politici pentru nediscriminare și diversitate	195
5.3.3. Politici și practici privind seniorii și experiența în muncă	199
5.3.4. Politici și practici privind atragerea de tineri	200

CONCLUZII	203
Sinteza concluziilor cercetării teoretice	203
Sinteza concluziilor cercetării empirice	205
Contribuții personale	208
Calitatea, utilitatea și limitele rezultatelor cercetărilor	212
Perspective de cercetare	213
BIBLIOGRAFIE	214
LISTA TABELE	227
LISTA FIGURI	229
ANEXE	231

POZIȚIONAREA EPISTEMOLOGICĂ ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Cercetarea științifică efectuată este fundamentată în cadrul primelor capitole ale lucrării cu un demers teoretic care pornește de la stadiul actual al cunoașterii, prin abordarea conceptelor teoretice în corelație cu contextul european de accesare a fondurilor structurale. Acest lucru o înscrie în linia cercetărilor pozitivistice. Demersul științific, efectuat prin cercetarea empirică situează lucrarea în sfera constructivismului, ceea ce conduce la o abordare bi-dimensională pozitivism-constructivism. Conform informațiilor prezentate în prezenta lucrare, nu ne putem încadra într-un singur curent epistemologic. Demersul acestei lucrări pleacă de la conceptele de management de proiect și conceptele specifice managementului resurselor umane, analiza acestora în contextul politicilor de coeziune a UE, și identificarea unor modalități de perfecționare a managementului resurselor umane.

Analiza stadiului actual al cunoașterii efectuată anterior are rolul de a delimita problematica demersului științific în concordanță cu obiectivul general și pentru a permite îmbunătățirea cunoașterii științifice în ceea ce privește relaționarea managementului resurselor umane cu managementul proiectelor prin prisma accesibilității la fondurile structurale. Analiza exploratorie a lucrărilor analizate ne conduce la ideea că resursa umană din organizații nu era pregătită pentru dimensiunea proiectelor care au urmat după anul 2007, dar a reușit o adaptare la cerințele programelor europene. Totuși, lipsa unui ghid care să constituie modele de bune practici în ceea ce privește gestiunea și responsabilizarea resursei umane, ne determină să inițiem dezvoltarea unui model de obținere a performanței organizaționale (MOPO) din perspectiva managementului resurselor umane. Care sunt efectele perfecționării managementului resursei

umane asupra managementului proiectelor în ceea ce privește accesarea fondurilor europene în firmele românești?

Întrebarea de cercetare de la care fundamentăm partea aplicativă a demersului științific permite definirea unui model științific și totodată conturarea unui ghid de bune practici ce poate fi utilizat în firmele românești. Analiza întrebării de cercetare conduce la definirea unor ipoteze de lucru interdependente care vor permite stabilirea formulării definitive a obiectului cercetării:

- I1. Strategia de resurse umane din organizație este comunicată angajaților.
- I2. Activitatea desfășurată de angajați este limitată la sarcinile asumate prin fișa postului.
- I3. Recrutarea de personal se face numai în funcție de evoluția activității firmei.
- I4. Recrutarea de personal se face în baza unor politici de resurse umane.
- I5. Planul de carieră este un instrument utilizat în firmele românești.
- I6. Măsurarea performanței angajaților implică și recompensarea acestora.
- I7. Motivarea resursei umane se face numai prin stimulente financiare.
- I8. Managementul de top implementează cultura organizațională în rândul resursei umane.
- I9. Promovarea investițiilor în domeniul resurselor umane este determinată de accesarea fondurilor europene.
- I10. Accesarea și implementarea fondurilor europene se face de către personalul calificat din organizație.

Tratarea ipotezelor formulate, prin prisma componentei aplicative a cercetării empirice, va sta la baza elaborării modelului MOPO care să constituie un ghid de bune practici pentru firmele românești care accesează fonduri europene în cadrul exercițiilor multianuale viitoare.

SINTEZA CONCLUZIILOR CERCETĂRII TEORETICE

Succesul sau eșecul unui proiect – altfel spus, acordarea finanțării nerambursabile în totalitate, parțială sau neacordarea acesteia – sunt determinate în cadrul etapei de evaluare/raportare a proiectului prin intermediul comparării planificării inițiale cu ceea ce s-a obținut în final.

Utilizarea managementului proiectelor în cadrul organizațiilor produce efecte asupra structurii organizatorice, managementului resurselor umane, stilului de management și culturii organizaționale. În urma cercetărilor realizate, s-a constatat că cea mai eficientă structură organizatorică este cea de tip matricial, recomandându-se astfel organizațiilor care implementează proiecte cu finanțare nerambursabilă utilizarea acestui tip de structură organizatorică. Totodată, datorită utilizării metodei managementul proiectelor și a apariției dublei subordonări, organizațiile trebuie să aibă în vedere și particularizarea managementului resurselor umane în ceea ce privește

în special selectarea, instruirea, informarea, evaluarea și motivarea resurselor umane. Pentru a asigura succesul utilizării metodei managementul proiectelor, organizațiile trebuie să utilizeze un stil de management participativ, care să pună accent pe munca în echipă și pe obținerea de performanțe. Cultura organizațională specifică organizațiilor care utilizează metoda managementului proiectelor trebuie să fie una flexibilă și deschisă la schimbările produse de realizarea proiectelor în cadrul organizației.

Managementul proiectelor are particularitățile sale în aplicare, în funcție de tipul și specificul fiecărui proiect. Astfel, prin evidențierea particularităților proiectelor cu finanțare nerambursabilă, specific determinat de către finanțator, se impune adaptarea metodei managementul proiectelor pentru utilizarea acesteia în cadrul proiectelor de acest tip. Adaptarea în permanență a organizațiilor la schimbări și respectarea planificărilor din cadrul proiectului este premisa esențială pentru o implementare eficientă. În vederea respectării etapei de formulare și pentru a corecta posibilele deficiențe în implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, este necesară o monitorizare permanentă a derulării acestora. Monitorizarea și controlul permanent în cadrul unui proiect cu finanțare nerambursabilă are un rol corectiv și benefic care duce, în final, la obținerea rezultatelor și atingerea obiectivelor preconizate în cadrul proiectului cu finanțare nerambursabilă. Trebuie avut în vedere faptul că și în cadrul acestei etape finanțatorul își face simțită prezența prin impunerea respectării regulamentelor, regulilor și a legislației proprii.

Regulile stricte impuse de finanțatorul proiectului cu finanțare nerambursabilă în ceea ce privește obligativitatea îndeplinirii obiectivelor, a încadrării într-un anumit buget și anumite tipuri de cheltuieli, precum și formarea echipei de proiect, determină necesitatea combinării metodei managementului proiectelor cu managementul resurselor umane, managementul prin obiective, și managementul bugetelor.

În România, metoda managementul proiectelor a cunoscut o utilizare mai mare odată cu finanțările nerambursabile alocate de Uniunea Europeană, a căror beneficiari finali sunt organizațiile.

POSDRU a lansat intervenții foarte relevante față de nevoile socio-economice ale grupurilor țintă vizate, iar aceste intervenții au rămas relevante pe întreg parcursul implementării programului.

Arhitectura programului – obiective, operațiuni, indicatori – a fost adecvată. Totuși, complexitatea excesivă a acestor elemente (ex. definiții complexe ale unor obiective, sistem complex de indicatori) au contribuit la apariția unor arii de incoerență sau inconsistență internă a acestei arhitecturi, cum ar fi unele necorelări între nieluri diferite de obiective, sau anumite obiective sau operațiuni neacoperite de indicatori.

Implementarea finanțărilor nerambursabile preaderare a constituit o provocare și totodată o oportunitate pentru România. Având în vedere lipsa experienței statelor aderante, Uniunea Europeană a oferit suport și a manifestat un control riguros în implementarea acestora la nivel de stat. Rolul acestor finanțări nerambursabile preaderare a constat și în pregătirea statelor aderante pentru finanțările nerambursabile post-aderare. Experiența statelor în implementarea finanțărilor nerambursabile preaderare a fost valorificată ulterior integrării în Uniunea Europeană în programarea, coordonarea, raportarea și evaluarea programelor de finanțare nerambursabilă post-aderare la nivel de stat.

Finanțările nerambursabile preaderare și post-aderare au reprezentat, reprezintă și vor reprezenta un sprijin real pentru România în vederea dezvoltării economice și sociale. Sarcina principală care îi revine României și organizațiilor este de a aplica metoda managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă într-o manieră eficientă, dar și de a conștientiza oportunitățile oferite de aceste finanțări nerambursabile în scopul creșterii gradului de absorbție a acestora.

SINTEZA CONCLUZIILOR CERCETĂRII EMPIRICE

Aplicarea cercetării empirice în concordanță cu problematica cercetării a condus la identificarea unor efecte care pot să conducă la creșterea performanței organizaționale, iar validarea ipotezelor de cercetare au constituit repere pentru fundamentarea componentelor modelului de obținere a performanței organizaționale (MOPO).

În urma cercetării efectuate s-a constatat că cele mai utilizate surse de informare privind apelurile de propuneri de proiecte sunt cele oficiale, adică site-urile instituțiilor finanțatoare, managementul organizației și e-mailurile sau scrisorile de informare primite de la instituțiile finanțatoare. Pe baza acestor surse, firmele alocă resursă umană care să realizeze cererile de finanțare și care vor constitui baza echipei de implementare a viitoarelor proiecte. Cercetările derulate au condus la următoarele propuneri de îmbunătățire a managementului proiectelor și managementului resurselor umane, sub forma modelului MOPO:

- informațiile furnizate de către finanțatori în cadrul apelurilor de propuneri de proiecte nu sunt percepute de către personalul din cadrul organizațiilor care accesează/ implementează proiecte ca fiind clare și precise în totalitate. Prin urmare, trebuie realizate sesiuni de diseminare a ghidurilor, alocare de resurse umane care să aibă o specializare mai bună;
- se recomandă ca organizațiile să își creeze o bază de date cu sursele de informare privind apelurile de proiecte, pe care să o completeze în permanență prin introducerea de noi

posibili finanțatori și să aloce sarcinile de monitorizare a surselor de informare unei persoane care înțelege limbajul folosit de finanțatori;

- se recomandă realizarea unei evaluări corecte și realiste a capacității financiare în vederea stabilirii valorii maxime care poate fi atrasă de organizație prin intermediul proiectelor cu finanțare nerambursabilă și totodată a resursei umane pe care o poate aloca, astfel încât să nu se ajungă la blocaje financiare sau de personal la nivelul organizației;
- utilizarea unui management participativ și participarea resursei umane implicate în accesarea fondurilor structurale la sesiuni de instruire și formare cu privire la apelurile de propuneri de proiecte în diferite zone de interes pentru organizație;
- asigurarea unui personal specializat și cu experiență în domeniul implementării proiectelor, care să cunoască și domeniul de intervenție a proiectului în vederea realizării unei implementări corecte și eficiente în termenul de derulare asumat;
- alocarea de personal suplimentar și printr-o specializare mai bună a celui existent pentru respectarea termenului de implementare a cererilor de finanțare și a termenelor de contractare asumate;
- se recomandă ca în implementarea proiectelor să fie stabilite reguli și proceduri clare și complexe pe baza legislației naționale și europene care să poată fi aplicate pentru toate tipurile de fonduri accesate;
- organizațiile trebuie să realizeze o planificare a resurselor umane și financiare mai detaliată și care să ia în considerare posibilele întârzieri în plata cererilor de prefinanțare și rambursare. Această planificare trebuie să fie realizată pe baza prioritizării activităților proiectelor și a organizației, în vederea asigurării tuturor activităților;
- investițiile în cadrul organizației trebuie planificate și structurate în funcție de fiecare proiect și pe baza graficului de activități.
- pentru a implementa proiecte, organizațiile trebuie să fie flexibile, să promoveze un stil de management participativ și care să promoveze munca în echipă și leadership-ul.

În ceea ce privește intențiile viitoare de accesare a finanțărilor nerambursabile de către organizațiile din România, este de remarcat faptul că, în ciuda dificultăților întâmpinate în realizarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, organizațiile din România manifestă intenția de a accesa și în viitor acest tip de finanțare.

Așadar, la baza intențiilor viitoare de accesare a finanțărilor nerambursabile stau nevoile organizațiilor, accesul la informații în ceea ce privește finanțările nerambursabile viitoare, cunoașterea Strategiei Uniunii Europene pentru perioada 2014-2020, dar și experiența dobândită în accesarea și implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă.

În ceea ce privește accesarea de finanțări nerambursabile în viitor, se recomandă organizațiilor ca acestea să se realizeze în mod planificat în funcție de capacitatea financiară și resursa umană disponibilă. Stabilirea domeniilor și a proiectelor pentru care să se solicite finanțare nerambursabilă trebuie să se realizeze în corelație cu strategia organizației și cu strategia Uniunii Europene pentru perioada 2014-2020. Planificarea accesării finanțărilor nerambursabile trebuie să fie realizată pe baza strategiei organizației și să contribuie la îndeplinirea acesteia. În vederea evitării situațiilor de blocaj financiar la nivel de organizație, este recomandată o analiză a capacității administrative și financiare a organizației reale care să permită previzionarea valorii maxime care poate fi atrasă prin intermediul proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Această analiză este necesară deoarece organizațiile trebuie să aibă o contribuție financiară în cadrul proiectelor cu finanțare nerambursabilă stabilită de finanțator, dar și să utilizeze veniturile proprii pentru realizarea activităților proiectului, urmând ca acestea să fie recuperate ulterior de la finanțator. Cu toate că organizațiile întâmpină dificultăți în cadrul implementării proiectelor cu finanțare nerambursabile, ele manifestă interesul de a accesa și în viitor acest tip de finanțare.

Ca propunere de îmbunătățire generală, recomandăm organizațiilor ca accesarea finanțărilor nerambursabile să fie realizată planificat pe baza unei strategii de atragere a acestor fonduri care să fie fundamentată pe o analiză financiară reală, din care să reiese capacitatea financiară a organizației de a susține derularea finanțărilor nerambursabile și o gestiune eficientă a resurselor umane de specialitate.

Totodată, pentru organizațiile care doresc să acceseze finanțări nerambursabile și care implementează un număr mai mare de proiecte, recomandăm crearea unui departament care să monitorizeze și să gestioneze aceste proiecte, să comunice cu finanțatorul, să identifice apelurile de propuneri de proiecte, să participe activ la contractarea proiectelor și să ofere sprijin echipelor proiectelor în implementarea acestora și raportarea lor.

În cadrul organizațiilor mici care implementează un număr mic de proiecte recomandăm ca managerul de proiect să fie un specialist în domeniul de intervenție a proiectului și să manifeste interes de specializare în atragerea și implementarea de finanțări nerambursabile. Recomandăm organizațiilor mici să manifeste interes pentru oportunitățile de finanțare nerambursabilă existente, și să apeleze la specialiști (firme de consultanță) pentru realizarea cererii de finanțare și a managementului proiectului pe perioada derulării proiectelor cu finanțare nerambursabilă.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Accesarea finanțărilor nerambursabile de către organizații trebuie realizată în așa fel încât acestea să nu aibă efecte negative asupra celorlalte activități ale organizației și să nu fie o piedică

pentru dezvoltarea organizației, ci un ajutor de a se dezvolta. Acest lucru se poate realiza doar pe baza unei evaluări corecte a resurselor financiare care să stea la baza evaluării capacității financiare a organizației.

Organizațiile trebuie să fie conștiente de efectele deosebit de favorabile pe care finanțările nerambursabile le pot avea asupra lor, fiind necesar să se documenteze cu privire la posibilitățile de atragere a finanțărilor nerambursabile.

Organizațiile trebuie să studieze informațiile puse la dispoziție de finanțatori și în felul acesta să identifice oportunități care este domeniul, care este proiectul ce poate fi conturat pentru a se obține sprijin financiar.

Proiectele cu finanțare nerambursabilă trebuie să aibă ca principal scop îmbunătățirea activităților ce se realizează în cadrul organizațiilor. Aceste activități trebuie, la rândul lor, să creeze efecte pozitive asupra membrilor societății.

În acest moment, intervențiile reprezentate de proiectele finanțate au un caracter mai degrabă punctual decât strategic, reflectând o abordare punctuală, nu sistemică, strategică.

Ar fi fost nevoie de intervenții la un nivel mai larg pe anumite sub-sectoare, spre exemplu educație (ante preșcolar, preșcolar, liceal), incluziune socială (tineri care părăsesc sistemul instituționalizat, persoane cu dizabilități, victime ale violenței domestice).

Nu există o evidență clară a actualizării intervențiilor cu dinamica nevoilor în perioada 2007- 2013 și cu strategiile sectoriale. Consultarea continuă cu instituțiile responsabile la nivel strategic pe sectoarele abordate ar putea asigura un nivel constant ridicat al relevanței operațiunilor finanțate prin POSDRU, în contextul unor nevoi în dinamică.

Implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, conform cercetării realizate, produce schimbări în cadrul organizațiilor în ceea ce privește structura organizatorică, managementul resurselor umane, cultura organizațională și stilul de leadership. Datorită cerințelor finanțatorilor, organizațiile sunt nevoite să introducă noi proceduri și regulamente în vederea implementării proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Totodată, situațiile întâmpinate de organizații în implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, impun organizațiilor să se adapteze și să găsească soluții inovative în vederea înlăturării disfuncționalității și a realizării cu succes a proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Conform acestor specificații, putem afirma faptul că proiectele cu finanțare nerambursabilă sunt o sursă de schimbări în cadrul organizațiilor din România.

În derularea cercetării științifice s-au urmărit elementele de originalitate în concordanță cu cadrul legislativ standardizat în accesarea fondurilor europene. Identificăm astfel următoarele contribuții de sinteză, științifice și personale:

- o analiza de sinteză a cadrul european de accesare a fondurilor europene;
- un studiu referitor la literatura de specialitate privind managementul proiectelor și managementul resurselor umane implicate în accesarea fondurilor structurale;
- o poziționare epistemologică în vederea realizării unui studiu de cercetare privind managementul resurselor umane în organizațiile românești care accesează și implementează proiecte europene;
- un model de bune practici în relația cu resursele umane din organizație formalizat sub forma MOPO – model de obținere a performanței organizaționale formalizat sub forma unui ghid de dezvoltare a resurselor umane;
- o abordare teoretică a managementului de proiect;
- efectuarea unei cercetări empirice privind analiza nivelului de cunoaștere și dezvoltare a managementului resurselor umane;
- diseminarea etapelor de cercetare prin realizarea de articole cu caracter științific în vederea publicării în reviste de specialitate sau în vederea participării la evenimente științifice;
- elaborarea rapoartelor intermediare din cadrul programului de cercetare doctorală în domeniul tezei de doctorat și care au condus la finalizarea programului doctoral prin teze cu titlul *Performanța organizațională a firmelor românești în accesarea fondurilor europene*.

Realizarea modelului MOPO prin prisma a trei componente (climat social, gestiune de competențe și politici de personal a determinat definirea ghidului de dezvoltare a resurselor umane sintetizat în următorul tabel sinteză:

Tabelul C.1. MOPO – Ghid de dezvoltare a resurselor umane pentru performanța organizațională

MOPO	Ghid	Direcții	Sinteza principalelor acțiuni
CLIMAT SOCIAL	Asigurarea unui climat social pozitiv	Evaluarea climatului social	<ul style="list-style-type: none"> • Introducerea de indicatori relevanți pentru măsurarea climatului social; • Identificarea și monitorizarea factorilor de tensiune • Organizarea, implementarea și analiza diferitelor sondaje: opinii, satisfacții și chestionare de implicare
		Îmbunătățirea climatului social	<ul style="list-style-type: none"> • Încurajarea managerilor să utilizeze inventarul local de microclimat; • Asigurarea și dezvoltarea unor relații bune cu organizațiile sindicale. • Team building și alte forme de socializare
		Identificarea și atenuarea riscurilor	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea semnalelor de tensiune socială • Revizuirea periodică a evoluției indicatorilor și analiza problemelor iminente <p>Abordarea problemelor identificate la nivel corporativ și local.</p>
		Preîntâmpinarea și soluționarea conflictelor	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticarea factorilor de risc psihosocial • Elaborarea și aplicarea documentului unic de risc profesional • Utilizarea procedurilor de soluționare a conflictelor •

	Redefinirea rolurilor și funcțiilor managementului resurselor umane	Diagnosticarea instrumentelor existente	<ul style="list-style-type: none"> • Verificarea modului de acțiune și eficiența fiecărui rol • Analizarea suprapunerilor de sarcini și clarificarea organigramei • Determinarea scopului și a modalității de utilizare a instrumentelor existente
		Identificarea instrumentele necesare	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea proiectelor strategice ale organizației referitoare la gestiunea resurselor umane • Selectarea instrumentul sau instrumentele lipsă pe baza diagnosticului organizației și a proiectelor strategice • Validarea opțiunilor cu conducerea generală
		Dezvoltarea de noi instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Construirea de noi instrumente în conformitate cu strategia organizației • Implementarea comunicării prin intranetul organizației • Dezvoltarea de instrumente în conformitate cu schimbările din mediul juridic, social și societal
	Adaptarea la economia digitală	Diagnosticarea resurselor TIC	<ul style="list-style-type: none"> • Analizarea gradului în care organizația utilizează TIC • Analizarea infrastructurii hardware și software • Evaluarea gradului de digitalizare
		Evaluarea și perfecționarea resursei umane	<ul style="list-style-type: none"> • Inițierea de programe de training și formare profesională asistată informatic • Utilizarea de aplicații informatice în concordanță cu particularitățile angajaților; • Implicarea resursei umane în utilizarea instrumentelor digitale
		Implementarea de tehnologii noi	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea telemuncii și a comunicării la distanță • Perfecționarea angajaților în utilizarea TIC • Implementarea de soluții integrate tip ERP, SCM sau CRM;
GESTIUNE DE COMPETENȚE	Dezvoltare responsabilă și durabilă în domeniul resurselor umane	Respectarea drepturilor fundamentale ale omului	<ul style="list-style-type: none"> • Libertatea de asociere pentru salarii și negocieri colective legale • Respectarea timpului legal de lucru • Protecția și prevenirea sănătății fizice și mintale a salariaților
		Angajamentul social al organizației	<ul style="list-style-type: none"> • Punerea în aplicare a valorilor etice • Acțiuni de solidaritate și mecenat față de angajați • Combaterea tuturor inegalităților la locul de muncă
		Managementul durabil al resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea unui dialog social constructiv • Dezvoltarea competențelor și accesul la formare • Asigurarea căilor de carieră pe tot parcursul vieții
	Planificarea resurselor umane	Analiza dimensiunii resursei umane	<ul style="list-style-type: none"> • Descrierea locurilor de muncă standard • Gruparea în clase profesionale și analizarea competențele necesare pentru fiecare loc de muncă • Identificarea impactului schimbărilor strategice din organizație asupra locurilor de muncă și competențelor actuale care vor fi necesare pe termen lung
		Identificarea decalajelor și a abaterilor	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea decalajului pentru fiecare loc de muncă • Identificarea decalajelor dintre numărul de personal actual și necesar • Măsurarea decalajelor dintre competențele necesare
		Realizarea ajustărilor de resurse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Reducerea decalajului de personal și competențe, dintre resurse și nevoi • Instruirea, mobilitatea, recrutarea sau plecarea angajaților • Gestiunea locurilor de muncă și a competențelor în vederea limitării concedierilor
	Definirea dicționarului de competențe și administrarea acestora	Definirea dicționarului de competențe	<ul style="list-style-type: none"> • Analizarea fiecărui loc de muncă, enumerarea cunoștințele, know-how-ul și know-how-ul necesare • Centralizarea și clasificarea competențelor pe categorii • Definirea nivelurilor generale și specifice pentru analiza abilităților
		Validarea piramidei competențelor	<ul style="list-style-type: none"> • Analizarea abilităților deținute prin căutarea sistematică a sistematică a unor fapte semnificative și a unor situații cheie pentru validarea acestora • Explorarea fiecărui nivel al piramidei și identifică abilități transferabile și reutilizabile în organizație • Poziționarea competențelor identificate în concordanță cu specificul locului de muncă și experiența individuală.
		Îmbunătățirea gestionării competențelor	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea de mecanisme, programe de formare etc., prin care se pot îmbunătăți competențele • Reașezarea competențelor în funcție de specificul locului de muncă și de strategia organizației • Valorificarea și optimizarea capitalului uman al organizației
POLITICI DE PERSONAL	Politici pentru nediscriminare, egalitate de gen	Revizuirea practicile de resurse umane referitoare la nediscriminare,	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea și eliminarea diferențelor salariale în funcție de gen • Promovarea echității și diversității în funcțiile de conducere • Dezvoltarea echipelor mixte de recrutare

	și echitate socială	egalitatea de gen și șansă	
		Afișarea politicii de echitate și egalitate	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea resursei umane cu privire la politici de referință • Obținerea recunoașterii aplicării egalității prin certificarea GEES • Măsurarea rezultatelor politicii de echitate și egalitate și comunicarea acestora
		Instituirea unor modalități de promovare a egalității de gen	<ul style="list-style-type: none"> • Inițierea de campanii de promovare și conștientizare • Identificarea și eliminarea constrângerilor colegiale, familiale etc • Furnizarea de materiale de informare și cunoașterea legislației în vigoare.
		Sensibilizarea conducerii cu privire la nediscriminare, egalitate și echitate	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea echilibrului dintre viața profesională și cea privată • Urmărirea stereotipurilor care pătrund în cultura corporativă • Antrenarea tuturor angajaților în echipe mixte
	Politici și practici privind seniorii și experiența în muncă	Structurarea și dezvoltarea bazei de seniori	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptarea stilului de management la senior pentru a-i remobiliza • Îmbunătățirea condițiilor de muncă și prevenirea situațiilor dificile • Anticiparea dezvoltării carierelor profesionale
		Îmbunătățirea integrării seniorilor	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea competențelor prin calificărilor și accesul la formare • Transmiterea cunoștințelor și a competențelor, precum și dezvoltarea tutoratului • Includerea în politicile de creștere salarială sau integrarea acestora prin promovare
		Creșterea motivației seniorilor	<ul style="list-style-type: none"> • Integrarea acestora în întâlnirile de afaceri sau în rețele de experți • Promovarea pe post • Adaptarea stilului de management la nevoile seniorilor
	Politici și practici privind atragerea de tineri	Recrutarea și selecția tinerilor	<ul style="list-style-type: none"> • Revizuirea practicilor de HR în recrutare, promovare • Revizuirea mesajelor instituționale prezentate în timpul recrutării • adaptarea practicilor manageriale la noua generație
		Formarea și specializarea tinerilor	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicarea de metode moderne de instruire • Implementarea de echipe mixte seniori-tineri • Analiza și evaluarea integrării în organizație
		Motivarea și fidelizarea tinerilor	<ul style="list-style-type: none"> • Definirea și promovarea politicilor de promovare • Definirea și aplicarea bilanțurilor sociale personalizate; • Definirea de indicatori de măsurare pentru a evalua politica de "tineret".

Ghidul de dezvoltare a resurselor umane poate fi utilizat la nivelul oricărei organizații care intenționează să acceseze fonduri europene și totodată să dezvolte o politică de personal sustenabilă.

CALITATEA, UTILITATEA ȘI LIMITELE REZULTATELOR CERCETĂRILOR

Rezultate obținute pe baza cercetărilor teoretice și empirice ne determină să considerăm că vor contribui la o mai bună alocare a resurselor umane organizaționale în demersul de accesare și de implementare a proiectelor din fondurile structurale. Pe baza acestor rezultate, managerii pot decide gradul de implicare al organizației în accesarea fondurilor în concordanță cu strategia de dezvoltare a organizației.

Din punct de vedere științific, prezenta cercetare aduce un aport semnificativ în domeniul cunoașterii fundamentale, prin dezvoltarea cercetărilor privind cadrul european al fondurilor europene în concordanță cu politica de coeziune a UE și prin evidențierea conceptelor necesare

managementului de proiect și managementul resurselor umane în vederea accesării fondurilor europene de către organizațiile românești.

Utilitatea rezultatelor cercetării are și un caracter aplicativ, urmare a cercetării empirice desfășurate la nivelul specialiștilor de resurse umane care evidențiază gradul de cunoaștere și interes în accesarea fondurilor europene.

Limita demersului științific este determinată de limitarea cercetării empirice la nivelul specialiștilor în resurse umane fără a analiza și opinia managementului de top în ceea ce privește interesul pentru accesarea fondurilor europene. Totodată se constată o raportare formală a intervievaților ca urmare a utilizării mijloacelor informatice de realizare a sondajului, ceea ce a condus la un grad ridicat de subiectivitate a răspunsurilor cu posibile efecte în raportarea rezultatelor.

PERSPECTIVE DE CERCETARE

Actualitatea temei, gradul de tratare a conceptelor teoretice și dimensiunea cercetărilor empirice ne determină să considerăm că subiectul va suscita interes în continuare motiv pentru care formulăm o serie de direcții viitoare de aprofundare și perfecționare:

- Derularea cercetărilor empirice privind interesul pentru accesarea fondurilor europene la nivelul managementului de top;
- Derularea de cercetări empirice comparative la nivelul regiunilor de dezvoltare, referitoare la gradul de absorbție și a posibilităților de accesare a fondurilor structurale;
- Măsurarea impactului TIC asupra managementului resurselor umane;
- Telecommutingul, Telemunca sau munca la distanță în contextul automatizării proceselor;
- Eficiența utilizării fondurilor europene în activitatea organizației;
- Stiluri de management participativ în firmele românești;
- Armonizarea politicilor internaționale referitoare la performanța organizațională;
- Structurarea de ghiduri de bune practici în accesarea fondurilor europene.

Din punct de vedere științific și aplicativ, teza de doctorat aduce un aport semnificativ în domeniul cunoașterii fundamentale a managementului de proiect, prin dezvoltarea cercetărilor privind calitatea resursei umane implicate în accesarea fondurilor europene, ca sursă determinantă pentru performanța organizațională.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Albu, N., Albu C., (2005), *Soluții practice de eficientizare a activităților și de creștere a performanței organizaționale*, Ed. CECCAR, București
2. Alkhafaji, A.F., (2001), *Corporate transformation and restructuring: A strategic approach*, Quorum Books, Westport, CT
3. Altman, S., Valenzi, E., Hodgetts, E., (1985), *Organizational Behavior: Theory and Practice*, Academic Press, Inc., Orlando, San Diego
4. Andronic, B.C., (2000), *Performanța firmei. Abordare transdisciplinară în analiza microeconomică*, Ed. Polirom, Iași
5. Androniceanu, A., (2004), *Managementul proiectelor cu finanțare externă*, Ed. Universitară, București
6. Armstrong, H., Wickerman, R., (1995), *Convergence and Divergence among European Regions*, Regional Sciences Series, no. 5, Londra
7. Armstrong, M., (2006), *Managementul resurselor umane – Manual de practici*, Ed. Codecs, București
8. Avasilică, S., (2004), *Dezvoltare și competitivitate prin proiecte*, Casa de Editură Venus, Iași
9. Babbie, E., (2010), *Practica cercetării sociale*, Ed. Collegium Polirom, Iași
10. Bache, I., (2008), *Europeanization and multilevel governance: Cohesion policy in the European Union and Britain*. Rowman & Littlefield
11. Bachtler, J., Taylor, S., (2003), *The Add Value of the Structural Funds: a Regional Perspective*, IQ-Net Report on the Reform of Structural Funds, European Policies Research Centre, University of Strathclyde
12. Banacu C.S., (2005), *Managementul proiectelor*, Ed. Universitara, București
13. Bari, I., (2010), *Tratat de economie politică globală*, Ed. Economica, București
14. Barro, R.J., (2001), *Human Capital and Growth*. American Economic Review, 91 (2): 12-17. DOI: 10.1257/aer.91.2.12
15. Barro, R.J., Sala-i-Martin, X., (1991), *Convergence across Countries and Regions*, Broking Papers
16. Bass, M.B., Reggio, E.R, (2006), *Transformational leadership*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, New Jersey
17. Baun, M., Marek, D., (2014), *Cohesion policy in the European Union*. Macmillan International Higher Education

18. Bărbulescu, I.G., (2015), *Noua Europă. Vol. I: Identitate și model European*, Ed. Polirom, Iași
19. Bârgăoanu, A., (2009), *Fonduri europene, strategii de promovare și utilizare*, Ed. Tritonic, București
20. Begg, L., (1989), *European Integration and Regional Policy*, Oxford Review of Policy
21. Bell, H.A., (2007), *Gestionarea conflictelor în organizații. Tehnici de neutralizare a agresivității verbale*, Ed. Polirom, Iași
22. Bibu, N., Brândaș, C., (2000), *Managementul prin proiecte*, Ed. Mirton, Timișoara
23. Boboc, I., (2003), *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihologice și politologice*, Vol.1 și Vol.2, Ed. Economică, București
24. Bollen F., Hartwig, I., Nicolaidis, P. (2000), *EU Structural Funds beyond Agenda 2000. Reform and Implication for Current and Future Member States*, European Institute of Public Administration
25. Bolles, D., (2002), *Building Project Management Centers of Excellence*, AMACOM, A Division of American Management Association, Broadway, New York.
26. Boteanu C.M., Soare C., (2009), *Implementarea Proiectelor Cofinanțate din Fonduri Europene Post-Aderare*, Ed. Contaplus, Ploiești
27. Brezoianu, P., (2007), *Finanțe europene*, Ed. C.H. Beck, București
28. Brown Mark, (2005), *Managementul proiectelor*, Ed. Cosmos Viking Penguin
29. Burduș, E., (2005), *Tratat de management*, Ed. Economică, București
30. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles, M., (2003), *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a doua, Ed. Economică, București
31. Burnes, B., (2004), *Managing change: a strategic approach to organizational dynamics*, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs
32. Burz, G., Marian, L. (2016). *Considerații privind coordonatele modelului psihocultural Hofstede în România*. Review of Management & Economic Engineering, 15(1)
33. Cace, C., Cace, S., Iova, C., Nicolăescu, V., (2009), *Absorption Capacity of Structural Funds: Integrating Perspectives*, Revista de Cercetare și Intervenție Socială, vol 27, Lumen Publishing House, Iași
34. Callahan, K.R., Stetz, G.S., Brooks, L.M., (2011), *Project Management Accounting. Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
35. Cappelen, A., Castelacci, F., Fagerberg, J., Verspagen, B., (2003), *The Impact of EU Regional Support on Growth and Convergence in the EU*, Blackwell Publishing

36. Catană, C., (coord.), (2008), *Elaborarea proiectelor cu finanțare din fondurile structurale pentru IMM-uri 2007 – 2013*, Ed. Contaplus, Ploiești
37. Câmpeanu-Sonea, E., Borza, A., Sonea, A., Mitra, C.S., (2010), *Organizational culture în a transitional economy: A comparative study of Romania*. Employee Relations, 32(3)
38. Ceptureanu, E., Radulescu, V., Marin, I., Luchian, C., (2017), *Peculiarities of management and leadership styles in Small and Medium Enterprises from Romanian IT sector*. Econ. Comput. Econ. Cybern. Stud. Res, 51
39. Ceptureanu, E.G., Ceptureanu, S.I., (2017), *Managementul calității consultanței pentru managementul proiectelor. Un studiu de caz într-o organizație internațională de consultanță*, Amfiteatru Economic, 19(44)
40. Ciobanu, R.M., (2002), *Managementul proiectelor*, Ed. Gheorghe Asachi, Iași
41. Cleland, D.I., Gareis, R., (2006), *Global Project management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects*, McGraw-Hill, New York
42. Cleland, D.I., Ireland, L.R., (2008), *Project manager's handbook: applying best practices across global industries*, Ed. McGraw-Hill, New York
43. Clements, P.J., Gido, J., (2008), *Effective Project Management*, South-Western
44. Clipa, C., (2008), *Comportament organizațional*, Ed. Universității “Alexandru Ioan Cuza”, Iași
45. Colin, A.C., (1990), *Managing change în organizations*, Prentice Hall, New York
46. Collis, J., Hussey R., (2003), *Business research-a practical guide for undergraduate and postgraduate students*, Second edition, Palgrave Macmillan
47. Comte, A. (1830/2012), *Cours de philosophie positive*, Edition numérique, Pierre Hidalgo, La Gaya Scienza.
48. Constantin, D., Goschin, Z., Dragan, G., (2011), *Implications of European Union Structural Assistance to New Member States on Regional Disparities: The Question of Absorption Capacity*, Edward Elgar Publishing
49. Constantin, D.L., Dragan, G., Goschin, Z., Radu, L.N., (2010), *Implications of The Latest Enlargement On Regional Disparities And Cohesion Policy. A Spotlight On The Eu Funds Absorption*
50. Cornescu, V., Marinescu, P., (2004), *Management de la teorie la practică*, Ed. Universității, București
51. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S., (2003), *Managementul organizației*, Ed. All Beck, București

52. Cornescu. V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S., (2003), *Management*, Ed. Universității București, București
53. Covrig, M., (2006), *Dezvoltare de produs prin proiect*, Ed. Matrix Rom, București
54. Curteanu, D., (2005), *Managementul proiectelor publice*, Ed. Eficon Press, București
55. Dalton, K., Kennedy, L., (2007), *Management culture in Romania: Patterns of change and resistance. Journal of East European Management Studies*, 12(3)
56. Daniels, A., (2007), *Managementul performanței, strategii de obținere a rezultatelor maxime la angajați*, Ed. Polirom, București
57. Dantes, C., Vârtopeanu, G., (2003), *Managementul Ciclului de proiect: manual*, Ed. Blueprint Internațional, București
58. Dănăiață, I., Bibu, N., Predișcan, M., (2002), *Management bazele teoretice*, Ed. Mirton, Timișoara
59. De los Ríos-Carmenado, I., Rahoveanu, A.T., Gallegos, A.A., (2014), *Project management competencies for regional development in Romania: analysis from “Working with People” model*, *Procedia Economics and Finance*, 8
60. Deal T.E., Kennedy A.A., (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Ed. Reading, MA, Addison-Wesley
61. Digman, L.A., (1990), *Strategic management: Concepts, decisions, cases*, 2nd edn, BPI/Irwin, Homewood
62. Dijmănescu, I., (1997), *Managementul Proiectelor*, Ed. CH BECK, București
63. Dijmănescu, I., (1993), *Management*, Academia Romana de Management, vol. 1-4
64. Dinu, M., Socol, C., Marinaș, M., (2005), *Mecanisme de convergență și coeziune*, Ed. Economica, București.
65. Dobrescu, E., (2008), *Fondurile structurale: cunoaștere și implementare de către toți cei interesați*, Ed. Eurolobby, București
66. Dobrescu, E.M., Barna, C., (2009), *Structural Funds and Overcoming the Economic Crisis*, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, vol. 2, Alba Iulia
67. Donald, C., (2001), *Leadership Manual*, Ed. Economică, București
68. Dragan, G., (2010), *Who's afraid of the absorption capacity? A Romanian perspective*, Romanian European Institute Working Paper
69. Dumitrana, M., Radu, G., Glăvan, M.E., Jinga, G., (2011), *Effective and Efficient Tools in Human Resources Management Control*. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*, 63(3)

70. Dygert, B.C., Jacobs A.R., (2006), *Managementul culturii organizaționale – Pași spre succes*, Colecția “Carieră, Succes, Performanță”, Ed. Polirom, Iași
71. Eiselt, I., (2006), *What is wrong with EU cohesion policy? Observations of an overall ambitious policy design*, EIF working paper, working paper 29, Wien Institute for European Integration Studies
72. Florescu, C., N. Popescu, N., (1988), *Trecerea la o nouă calitate prin conducerea științifică a schimbărilor*, Ed. Politică, București
73. Fratila, C., Duica, M.C., (2014), *Managementul resurselor umane. Concepte. Practici. Tendințe*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
74. Freeman, R.E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston
75. Gareis, R., (2010), *Changes of organizations by projects*. International Journal of Project Management, 28(4)
76. Gareis, R., (2010), *Happy projects! Ediția a treia*, Ed. ASE, București
77. Grigorescu, A., (2007), *Managementul proiectelor*, Ed. Uranus, București
78. Haegel, A. (2016), *La boîte a outils des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris
79. Hall, E., Johnson, J., (2002), *Integrated Project Management*, Prentice Hall
80. Handy, C., (1991), *Gods of management*, Century Business, London
81. Harrin, E., (2007), *Project Management în the Real World. Shortcuts to success*, British Informatics Society Limited (BISL)
82. Harrison, J.S., (2003), *Strategic management of resources and relationships*, John Wiley & Sons, New York
83. Haslam, C., Atkinson, S., Brown, S.S., Haslam, R.A., (2005), *Anxiety and depression in the workplace: effects on the individual and organisation (a focus group investigation)*, Journal of affective disorders, 88(2)
84. Hatmanu, M., Lobont, O.R., Albu, C., Moldovan, N.C., (2014), *Impact of National Culture on Quality of Governance Development: The Romanian Reality*, Economic computation & economic cybernetics Studies & Research, 48(4)
85. Heagney, J., (2012), *Fundamentals of Project Management*, Fourth Edition, American Management Association
86. Heldman, K., (2011), *Project Management. JumpStart*. Third Edition, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana
87. Henrekson, M., Torstensson, J., Torstensson, R., (1997), *Growth Effects of European Integration*, European Economic Review, 41(8)

88. Hill, C.W.L., Jones, G.R., (2004), *Strategic management theory: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, Boston
89. Hill, G.M., (2010), *The Complete project Management Methodology and Toolkit*, Taylor and Francis Group, LLC, Boca Raton
90. Hockley, A., (2007), *Educational Management*, Ed. Polirom, Iași
91. Hofstede, G., (1998), *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. *Organization Studies*, 19(3)
92. Hofstede, G., (2011), *Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model în context*, *Psychology and Culture*, 2(1)
93. Hofstede, G., (2016), *The 6-D model of national culture*, www.geerthofstede.com
94. Hofstede, G., (2018), *A history and agenda for research on culture în business*, www.geerthofstede.com
95. Hofstede, G., Hofstede, G.H., Arrindell, W.A., Hofstede, G.H., (1998), *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (Vol. 3)
96. Howes, N.R., (2001), *Modern Project Management. Successfully Integrating Project Management Knowledge Areas and Processes*, AMACOM, A Division of American Management Association, Broadway, New York
97. Iacob, D., (2006), *Managementul organizațiilor: Comunicare organizațională*, Curs Școala Națională de Științe Politice și Administrative, București
98. Iosifescu, S., (2006), *Relația între cultura organizațională și proiectele de cooperare europeană*, București
99. Ispas, A.C., (2012), *Efectele studiului de leadership asupra performanței individuale a angajaților din industria hotelieră*, teză de doctorat, Facultatea de Economie și Administrare a Afacerilor, Timișoara
100. Jackson, J.B., (2010), *Construction Management JumpStrat: The Best First Step Toward a Career în Construction Management*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana
101. Johnson McPhail, C., (2016), *From tall to matrix: Redefining organizational structures change*, *The Magazine of Higher Learning*, 48(4)
102. Kerzner, H., (2011), *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
103. Kets de Vries, M., (2003), *Leadership – Arta și măiestria de a conduce*, Ed. Codecs, București

-
104. Kliem, R.L., (2012), *Ethics And Project Management*, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton
 105. Kniberg, H., (2011), *Lean from the Trenches. Managing Large-Scale Projects with Kanban*, The Pragmatic Programmers, LLC
 106. Lasserre, P., (2017), *Global strategic management*, Macmillan International Higher Education
 107. Lefter, C., (2006), *Instrumentele Structurale ale Uniunii Europene. Fonduri Structurale și de Coeziune*, UCRAP, București
 108. Leonardi, R., (2005), *Cohesion policy in the European Union. The Building of Europe*. London
 109. Lessel, W., (2007), *Managementul proiectelor*, Ed. All, București
 110. Lewin, K., (1989), *Management în Organization*, Ed. Free Press, Londra
 111. Lock, D., (2000), *Management de proiect*, Ed. Codecs, București
 112. Lock, D., (2010), *Managementul proiectului*, ediția a IX-a, Ed. Monitorul Oficial, București
 113. Lock, D., (2014), *The essentials of project management*. Gower Publishing, Ltd.
 114. Lock, D., (coord.), (2004), *Manual Gower de management de proiect*, Ed. Codecs, București
 115. Luca, A., (2005), *Studiu privind valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale prin metoda lui Geert Hofstede*, www.gallup.ro
 116. Luca, A., (2005). *Employeeșcu, o scurtă caracterizare a angajatului român. Dimensiunile culturale și implicațiile lor în comportamentul organizațional*, Ed. România Pur și Simplu, București
 117. Maarten de Vet, J., (1996), *EU Enlargement and Preaccession. Reflection concerning Central and Eastern Europe*
 118. Mairate, A., (2006), *The 'added value' of European Union cohesion policy*. Regional Studies, 40(02)
 119. Manolescu, A., (2009), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București
 120. Marinaș, C.V., (2010), *Managementul comparat al resurselor umane*, Ed. Economica, București
 121. Marinaș, L.E., (2015), *Returns on EU funding for human capital development în rural areas*, Revista de Management Comparat International, vol 16, nr. 4
 122. Marinaș, L.E., Prioteasa, E., (2015), *Views on the Absorption Rate of the European Social Fund în Romania*, Revista de Management Comparat International, vol 16, nr. 3

123. Marinaș, L.E., Prioteasa, E., (2016), *Spotlight on Factors Influencing the Absorption Rate of EU Funds în Romania*, Journal of Eastern Europe Research în Business and Economics, paper ID 500580
124. Marinaș, M., (2008), *Convergența economică*, Ed. Economica, București
125. Marinescu, P., (2005), *Management de proiect*, Ed. Universității, București
126. Mascitelli, R., (2002), *Building a Project-Driven Enterprise: How to Slash Waste and Boost Profits Through Lean Project Management*, Technology Perspectives, Northridge
127. Mățăun, G., (1999), *Evaluarea programelor sociale*, Ed. Expert, București
128. Miron, D., Drăgan, G., Marinaș, L., Ilie, F., Cibian, M., (2004), *Economia Uniunii Europene*, Ed. Luceafărul, București
129. Mitchell L., (2005), *A concise guide to program management: fundamental concepts and issues*, Purdue University Press
130. Mocanu, M., Schuster, C., (2001), *Managementul proiectelor*, Ed. All Beck, București
131. Mochal, T., Mochal, J., (2011), *Lessons în Project Management*, 2nd Edition, Springer-Verlag New York
132. Molle, W., (1990), *The Economics of European Integration*, Dartmouth
133. Moss Kanter, R., Stein, B., Jick, T., (1992), *The Challenge of organizational change: How organizații experience it and leaders guide it*, Free Press
134. Mureșan, A., (2005), *Cunoașterea și conducerea grupurilor sociale*, Ed. Accent, Cluj-Napoca
135. Neagu, C., (2005), *Managementul operațional al proiectelor*, Ed. Bren, București
136. Neagu, C., Udrescu, M., (2008), *Managementul organizației*, Ed. Tritonic, București
137. Nedelcu, D., (2005), *Managementul proiectelor, aspecte teoretice și practice*, Ed. Politehniun, Iași
138. Nica, P., Iftimescu, A., (2004), *Management – concepte și aplicații*, Ed. Sedcom Libris, Iași
139. Nicolescu O. (coord.), (2016), *Carta Albă a IMM-urilor 2016,2017,2019* CNIMPMMR
140. Nicolescu, O., Verboncu, I., (1999), *Management*, Ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, București
141. Niculescu O., (2000), *Sistem, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Ed. Economica, București
142. Niculescu, M., Lavalette G., (1999), *Strategii de creștere*, Ed. Economica, București
143. Niculescu, M., Vasile N., (2011), *Epistemologie, Perspectivă interdisciplinară*, Târgoviște, Ed. Biblioteca

144. O'Bryan, P.D., (2004), *It Sounded Good When We Started: a Project Manager's Guide to Working with People on Projects*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
145. Oprea D., Meșniță G., (2007), *Fonduri europene pentru România în perioada 2007 – 2013*, Ed. Sedcom Libris, Iași
146. Oprea, D., (2001), *Managementul proiectelor. Teorie și cazuri practice*, Ed. Sedcom Libris, Iași
147. Oprea, D., (2005), *Managementul proiectelor europene*, Ed. Universității Al.I.Cuza, Iași
148. Oprea, Gh. (coord), Constantin, D.L., Ilie, F., Pâslaru, D., (2005), *Analiza capacității de absorbție a fondurilor comunitare în România*, Studiu PAIS, Institutul European din România, București
149. Pacelli, L., (2007), *Consilierul managerului de proiect. 18 capcane majore ale proiectelor și cum să le eviți*, Ed. METEOR PRESS, București
150. Păuș, V.A., (2006), *Comunicare și resurse umane*, Ed. Polirom, Iași
151. Perks, K.J., (2006), *Influences on strategic management styles among fast growth medium-sized firms in France and Germany*. Strategic Change, 15(3)
152. Perlitz, M., Seger, F., (2004), *European cultures and management styles*, International Journal of Asian Management, 3(1)
153. Petrescu, I., (2005), *Fundamentele managementului organizației – abordări moderne*, Ed. Alma Mater, Sibiu
154. Petrescu, M., Stegăroiu, I., Năbârjoiu, N., Duică, A., Popa, E., (2010), *Managementul schimbării și riscului*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
155. Petrișor, I., (1999), *Progresul organizațional- schimbare, transformare și inovare organizațională*, Ed. Mirton, Timișoara
156. Phillips, J.J., Brantley, W., Pulliam Phillips, P., (2012), *Project Management ROI: A Step-by-Step Guide for Measuring the Impact and ROI for Projects*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
157. Pilling, D., (2020), *Cresterea economica, o amagire. Bogăția, sărăcia și bunăstarea națiunilor*, Ed. Curtea Veche, București
158. Pinto, J.K., Slevin, D.P., (1987), *Critical factors in successful project implementation*, IEEE transactions on engineering management, (1)
159. Pociovălișteanu, D.M., Thalassinou, E., (2009), *Fondurile Structurale și Procesul de Coeziune Economică și Socială*, Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Nr. 1/2009
160. Popa, I., Filip, R., (2007), *Management internațional*, Ed. Economica, București

-
161. Popescu, A., (2009), *Motivația resurselor umane*, Ed. Aldine, Sibiu
 162. Popescu, D.M., (2006), *Management. Concepte, principii, metode, probleme, studii de caz, jocuri de roluri*, Ed. Economică, București
 163. Popescu, I., (2011), *Motivarea în muncă*, Ed. Economică, București
 164. Predișcan, M., (2001), *Managerizarea schimbărilor organizaționale*, Ed. Mirton, Timișoara
 165. Predișcan, M., (2004), *Ce, când și cum să schimbăm?*, Ed. Universității de Vest, Timișoara
 166. Pritchard, C.L., (2004), *The Project Management Communications Toolkit*, Artech House, Inc., Norwood
 167. Profiroiu M., Popescu I., (2008), *Instituții și politici europene*, Ed. Economică, București
 168. Profiroiu, M., (2006), *Politici publice*, Ed. Economica, București
 169. Psacharopoulos, G., Patrinos, H.A., (2002) *Returns to investment in education : a further update*, Policy Research Working Paper Series 2881, The World Bank.
 170. Radu, V., (2008), *Globalizarea sistemelor informaționale financiar-contabile*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
 171. Radu, V., (2008), *Managementul proiectelor*, Ed. Universitară, București
 172. Raymond, A.N., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., (2008), *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw- Hill/Irwin
 173. Rea, K.P., Lientz, B., (2003), *International Project Management*, Academic Press/ Elsevier Science, San Diego
 174. Richman, L., (2011), *Successful Project Management*, Third Edition, AMACOM, A Division of the American Management Association International, New York
 175. Riddell S. (2009) *Social justice, equality and inclusion in Scottish education*. Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education. 30(3):283-96.
 176. Ritt, A., (2003), *Comunicare în managementul proiectelor*, Ed. Mirton, Timișoara
 177. Robson, P., (1987), *The Economics of International Integration*, Allan and Unwin, Londra
 178. Romer, D., (2018), *Advanced Macroeconomics*, McGraw-Hill Education, Kindle Edition, ediția a V-a
 179. Ross, G., Jenson, J., (2017), *Reconsidering Jacques Delors' leadership of the European Union*, Journal of European Integration 39(2)
 180. Roșca, E., (2005), *Dezvoltarea regională în contextul integrării în Uniunea Europeană*, Ed. Economica, București
 181. Rotaru, A., Prodan, A., (1998), *Managementul resurselor umane*, Ed. Sedcom Libris, Iași

182. Rutman, L., Mowbray, G., (1983), *Understanding program evaluation*, Sage Publications, London
183. Sadkowska, J., Ciocoiu, C.N., Totan, L., Prioteasa, A.L., (2020), *Project Management in Small and Medium Enterprises: a Comparison between Romania and Poland*. Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research, 54(1)
184. Scarlat, C., (2003), *Managementul proiectelor și resursele umane*, Ed. Bren, București
185. Schulte, P., (2003), *Complex IT Project Management: 16 Steps to Success*, Auerbach Publications, New York
186. Sekaran, U., (1992), *Research methods for business – a skill building approach*, Second Edition, John Wiley&Sons Inc.
187. Senior, B., (1997), *Organizational change*, Pitman Publishing, London
188. Shtub, A., (2012), *Project Management Simulation with PTB. Project Team Builder*, Springer Science + Business Media, New York
189. Skott, P., Auerbach, P., (1995), *Cumulative Causation and the “New” Theories of Economic Growth*, Journal of Post Keynesian Economics, 17(3)
190. Stanciu, Ș., Ionescu, M., Leovaridis, C., Stănescu, D., (2003), *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Comunicare, București
191. Stănculescu, E. (coord), (2003), *Politica Regională*, Probleme economice, București, vol. 64-66.
192. Stegăroiu I., Vagu, P., (2006), *Lideriatul - de la teorie la practică*, Ed. Bibliotheca, Târgoviste
193. Stegăroiu I., Vagu, P., (2007), *Motivarea în muncă*, Ed. Bibliotheca, Târgoviste
194. Stegăroiu, I. (2008), *Economie industrială – o abordare epistemologică*, Ed. Bibliotheca, Târgoviste
195. Stegăroiu, I., Vagu, P., (1998), *Management general – Școlile de management*, Ed. Macarie, Târgoviște
196. Susanu, M., (2008), *Romanian Pattern in Absorption and Management of European Structural Funds - A Critical Analysis*, Economics and Applied Informatics, “Dunarea de Jos” University, 1
197. Șerbanoiu, I., Verdeș, M., Șerbănoiu, A. A., Șerbanoiu, B. V., Munteanu, M., (2017), *Actual trends in construction project management in Romania*, Advanced Engineering Forum (21), Trans Tech Publications Ltd.
198. Ștefănescu, D., (2005), *Managementul proiectelor europene*, Ed. Fundației România de Măine, București

199. Tarschys D., (2003), *Reinventing Cohesion The Future of European Structural Policy*, Report no. 17, Swedish Institute for European Policy Studies, 2003, http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/debate/document/futur/research/sieps03_en.pdf
200. Taucean, I.M., Tamasila, M., Negru-Strauti, G., (2016), *Study on management styles and managerial power types for a large organization*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221
201. Temple, M., (1997), *The Coherence of European Regional Policy. A Contrasting perspectives on the Structural Funds*, London
202. Terence, M., William, S., (1976), *Organization Theory*, Hardcover Publication, Washington
203. Thom, R., (1986), *La méthode experimentale, un mythe des epistemologues*, în *La philosophie des sciences aujourd'hui*, sous la direction de Jean Hamburger, Gauthier-Villars, Paris
204. Tonnquist, B., Hørlück, J., (Ed.), (2009), *Project Management – a complete guide*, 1stEdition, Academica, Aarhus
205. True, M., (2015), *Maintaining A Quality Internship Program* disponibil la <https://www-rohan.sdsu.edu/~gsph/fieldpractice/sites/starting-maintaining-quality-internship-program.pdf>
206. Tsoukalis, L., (1993), *The New European Economy. The Politics and Economics of Integration*, Oxford University Press
207. Turner, J.R., Simister, S.J. (2004), *Manual Gower de management de proiect*, Ed. Codecs, București
208. Usherwood, S., Pinder, J., (2020), *Uniunea Europeana. O foarte scurtă introducere*, Ed. Litera, București
209. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru, G., Duică, A, Duică, M., (2014), *Strategii manageriale*, Ed. Pro Universitaria, București
210. Valadez, J., Bamberger, M., (1994), *Monitoring and evaluating social programs in developing countries: A handbook for policymakers, managers, and researchers*. The World Bank
211. Vasilescu, I., (2005), *Managementul proiectelor*, Ed. Eficon Press, București
212. Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Țîru, L. G., Otovescu, A., (2019), *The organizational culture of a major social work Institution în Romania: A sociological analysis*. *Sustainability*, 11(13)
213. Vlăsceanu, M., (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași

-
214. Voicu, C., Sandu, F., (2001), *Managementul organizațional în domeniul ordinii publice*, vol. II, Ed. Ministerului de Interne, București
215. Vrânceanu, C.A., Iorgulescu, M.C. (2016). *A Look at Hofstede's Cultural Dimensions in Two Service Sectors from Romania*. *Amfiteatru Economic Journal*, 18(10)
216. Wallace, H., Wallace, W.,(2000), *Policy-Making in the European Union*, Oxford University Press,
217. Ward, C., (2017), *Anarchy in action*, Pm Press
218. Williams, M., (2008), *The Principles of Project Management*, SitePoint Pty. Ltd.
219. Wong, Z., (2007), *Human factors în project management: concepts, tools and techniques for inspiring teamwork and motivation*, John Wiley & Sons, San Francisco
220. Wysocki, R.K., (Ed.), (2004), *Project Management. Process Improvement*, Artech House, Inc., Norwood
221. Zambruski, M.S., (2009), *A Standard for Enterprise Project Management*, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton
222. Zorlețan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., (1996), *Managementul organizației*, vol. I, Ed. Holding Reporter, București
223. ***, (1993), *Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare*, Fundația FIMAN, Ed. ALL, București
224. ***, (2004), *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, Newtown Square, PA: Project Management Institute
225. ***, “Asociația Project Management Romania” [online] URL: <http://www.pm.org.ro/>
226. ***, “Oxford Dictionaries” [online] la URL: <http://oxforddictionaries.com>
227. ***, “Webster's Online Dictionary” [online] la URL: www.websters-online-dictionary.org
228. ***, “DEX online” [online] la URL: <http://dexonline.ro/>
229. ***, Fundația FIMAN (1993), *Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare*, Ed. ALL, București
230. ***, “Glossary of Project Management terms”, [online], la URL: <http://www.pmgloss.com/>
231. Archidata SRL (Italia), NTSN Conect SRL (România), Croissance SRL (România), IRS SRL (Italia), (2015) lot 2: *Evaluare ad-hoc a intervenției POSDRU privind tinerii*, Rezumat, <http://old.fonduri-ue.ro/posdru/images/downdocs/rezumat.lot.2.pdf>
232. Asociația Project Management Romania, (2003), *Managementul Proiectelor*, Ed. Economică, București

233. ASRO. SR (2005) - *Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru managementul calității în proiecte*, Ediția 1, noiembrie 2005, ISO 10006
234. ASRO. SR (2007) - *Cerințe pentru certificarea personalului în managementul proiectelor*, ISO 13465
235. Comisia Europeană (2004), PCM – Project Cycle Management Guidelines.
236. Comisia Europeană, Ghidul privind politica de coeziune 2014-2020, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_ro.pdf
237. Decizia C.E. 2003/578/EC
238. Ghidul Solicitantului Condiții Specifice Cerere de Propuneri de Proiecte nr. 161 Tranziția de la școală la viața activă, disponibil la http://www.fonduri-structurale.ro/Document_Files/_resurseumane/00000030/grewq_2.1.%20-20161.pdf
239. Guvernul României, HOTĂRÂRE Nr. 1386 din 2 septembrie 2004 privind aprobarea Strategiei naționale pentru ocuparea forței de muncă, 2004 – 2010
240. POSDRU (2017) [online] la URL: https://www.fonduri-ue.ro/files/programe/CU/POSDRU/pos_dru11.pdf.
241. Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POSDRU) 2007 - 2013, disponibil la http://old.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd62/Doc_prog/prog_op/3_POSDRU/POSDRU.pdf
242. Strategia Națională în Domeniul Tineretului 2014 – 2020
243. Studiul PE 529.085, Implementarea Politicii de Coeziune 2014-2020: Pregătirile și Capacitatea Administrativă a Statelor Membre, Parlamentul European, 2014
244. Uniunea Europeană. Strategia Europa 2020, disponibil la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=en>
245. Uniunea Europeană - [online], disponibil la https://europa.eu/european-union/about-eu/history_ro [Accesat în 22.04.2019].
246. Uniunea Europeană - [online], disponibil la https://ec.europa.eu/regional_policy [Accesat în 22.03.2020].
247. Uniunea Europeană - Regulamentul UE 1083/2006
248. Uniunea Europeană - Regulamentul UE 1303/2013

DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

1. **Ionuț Florin BRATILOVEANU**, Adrian IRIMIA, Cristian Virgil MARINAS, Ramona IGRET (2016). *EU FUNDS TO SUPPORT HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN ROMANIA*, In Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, vol. 10, no. 1, pp. 428-434. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. http://conferinta.management.ase.ro/archives/2016/PDF/4_13.pdf
2. Ion STEGAROIU, Cristian Virgil MARINAS, **Ionuț Florin BRATILOVEANU**, Adrian IRIMIA (2017). *THE CAPABILITIES OF ROMANIAN UNIVERSITIES TO ATTRACT EU FUNDS. A CASE STUDY*, 7th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE In Development, Growth and Finance of Organizations from an Eastern European Context, pp. 171-180. Springer, Cham. https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-54454-0_12
3. **Ionuț Florin BRATILOVEANU**, Gabriela MUNTEANU (2019). *IMPROVING TRANSITION FROM SCHOOL TO ACTIVE LIFE: WHAT CONTRIBUTION OF THE EUROPEAN SOCIAL FUNDS*. GIKS 2019, LUMEN Proceedings 8 (2019), pp. 322-333. <https://www.cceol.com/search/chapter-detail?id=785464>
4. Paul GHEORGHE, **Florin Ionuț BRATILOVEANU**, Gabriela Iuliana MUNTEANU (2018). *EFFECTS OF SOCIAL RESPONSIBILITY ON COMPANIES*." In Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, vol. 12, no. 1, pp. 928-932. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. http://conference.management.ase.ro/archives/2018/pdf/5_17.pdf
5. **Ionuț Florin BRATILOVEANU**, Alina Iuliana TABIRCA, Valentin RADU, Corneliu GUTU (2017). *INTERNATIONALIZATION OF ROMANIAN SCIENTIFIC RESEARCH THROUGH THE ADMINISTRATION OF DEDICATED INNOVATION PLATFORMS*. Valahian Journal of Economic Studies, 2017, 8(3), pp. 103-110, ISSN 2067-9440. <http://www.vjes.eu/images/2017/issue3/12.tabirca.pdf>
6. **Ionuț Florin BRATILOVEANU** (2017). *ABSORBȚIA FONDURILOR EUROPENE LA NIVELUL NAȚIONAL ÎN CADRUL POSDRU 2007-2013*. Simpozion doctoral, Universitatea Valahia din Târgoviște în perioada 13-14 octombrie 2017.
7. **Ionuț Florin BRATILOVEANU**, Adrian IRIMIA, Cristian Virgil MARINAS, Monica CODRUZ-BACESCU (2018). *PARTICULARITIES OF THE OPERATIONAL MANAGEMENT WITHIN EDUCATION ORGANIZATIONS FROM SOUTH MUNTENIA REGIONS AND SOUTH-WEST OLTENIA*”, Conference Internationale "Interferences globales de la société de la connaissance, Universitatea Valahia din Târgoviște.

<https://www.auf.org/nouvelles/agenda/conference-internationale-interferences-globales-de-societe-de-connaissance/>

8. **Ionut Florin BRATILOVEANU**, Xiaoyu ZHAN, Delia Mioara POPESCU (2021). *QUALITATIVE ANALYSIS OF TELEWORKING RESEARCH – A EUROPEAN OVERVIEW*, Economic Convergence in European Union (ECEU) – 18th edition, Academia de Studii Economice din București, Facultatea de economie teoretica si aplicată, 23 aprilie 2021. <https://economie.ase.ro/economic-convergence-in-european-union-eceu-18th-edition/>

CURRICULUM VITAE



Curriculum vitae Europass

Informații personale

Nume / Prenume	Bratiloveanu Ionut Florin
Adresă(e)	Tîrgu Jiu, Str. Amaradia, Nr.18
Telefon	- 0765432949
Fax(uri)	-
E-mail(uri)	Serviciu: florin.bratiloveanu@oiposdru.edu.ro , Personal: ionut brati@yahoo.com ,
Naționalitate(-tăți)	Română
Data nașterii	31 august 1981
Sex	M

Locul de muncă vizat / Domeniul ocupational

Doctorand – domeniul Economic

Experiența profesională

Perioada	Aprilie 2006-prezent
Funcția sau postul ocupat	Consilier , Serviciul Managementul Calității
Activități și responsabilități principale	Responsabilități în procesul de informare, publicitate si help desk a potențialilor beneficiari POCU –prioritati de investitii delegate OI-POCU
Numele și adresa angajatorului	Ministerul Educației - Str. General H. M. Berthelot, nr.28-30, Bucuresti
Tipul activității sau sectorul de activitate	Administrație publică centrală – educație, gestiune fonduri structurale

Educație

Perioada	2016 - 2021
Calificarea / diploma obținută	Doctorand – domeniul Economic
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Managementul Resurselor Umane, Managementul proiectelor

Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea Valahia din Targoviste, IOSUD
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Doctorat
Perioada	2011 - 2012
Calificarea / diploma obținută	Diploma de master in Managementul Resurselor Umane
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Managementul Resurselor Umane
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Academia de Studii Economice Bucuresti, Facultatea de Managementul Resurselor Umane
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Master
Perioada	2007 - 2010
Calificarea / diploma obținută	Diploma de licenta
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Economia integrarii europene, finantare internationala, comert international si politici comerciale, tranzactii internationale, negociere internationala etc.,
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Academia de Studii Economice Bucuresti, Facultatea de Relatii Economice Internationale
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Licenta
Perioada	2006 - 2008
Calificarea / diploma obținută	Diploma de master in managementul fondurilor structurale ale UE
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Economia integrarii europene, managementul proiectelor, managementul programelor operationale in cadrul programului de master <i>Managementul fondurilor structurale ale UE</i>
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Academia de Studii Economice Bucuresti, Facultatea de Relatii Economice Internationale
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Master
Perioada	2000 - 2005
Calificarea / diploma obținută	Diploma de licenta
Disciplinele principale studiate / competențe profesionale dobândite	Educație fizică
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea din Pitești
Nivelul în clasificarea națională sau internațională	Licență
Formare continuă	
Perioada	2007
Calificarea / diploma obtinuta	Certificat
Disciplinele principale studiate / competente profesionale dobândite	Regulamentele aplicabile FSE, Programarea FSE, Controlul proiectelor finantate din FSE, Informarea si publicitatea in cadrul FSE; Managementul financiar al FSE etc. in cadrul programului de pregatire a personalului OIPOS DRU si AMPOS DRU - modulul „Cadrul general al Fondului Social European in Romania”
Numele si tipul institutiei de invatamant / furnizorului de formare	Archidata SRL in cadrul proiectul Phare AT RO/2004/016-772.04.03.01.05

Nivelul în clasificarea nationala sau internationala	Instruire
Perioada	2008
Calificarea / diploma obtinuta	Formator Certificat de absolvire
Disciplinele principale studiate / competente profesionale dobândite	Elaborarea programelor de formare, marketingul formarii, realizarea activitatii de formare, comunicare, evaluarea persoanelor formate etc.
Numele si tipul institutiei de învățământ / furnizorului de formare	SC B&S Training and Consulting SRL
Nivelul în clasificarea nationala sau internationala	Certificat recunoscut CNFPA, Perfectionare, cod COR 241207
Perioada	2008
Calificarea / diploma obtinuta	Manager de proiect Certificat de absolvire
Disciplinele principale studiate / competente profesionale dobândite	Organizarea proiectului, estimarea resurselor necesare proiectului, asigurarea respectarii prevederilor contractelor de finantare, implementarea proiectelor etc.
Numele si tipul institutiei de învățământ / furnizorului de formare	Stepping Stone Solutions SRL
Nivelul în clasificarea nationala sau internationala	Certificat recunoscut CNFPA, Perfectionare, cod COR 241219
Perioada	2008
Calificarea / diploma obtinuta	Certificat
Disciplinele principale studiate / competente profesionale dobândite	Tehnici de comunciare, Continutul comunicarii, Bariere de comunicare in cadrul cursului „Comunicare inter și intra instituțională în entitățile publice”
Numele si tipul institutiei de învățământ / furnizorului de formare	Institutul National de Administratie Publica
Nivelul în clasificarea nationala sau internationala	Perfectionare
Perioada	2008
Calificarea / diploma obtinuta	Certificat
Disciplinele principale studiate / competente profesionale dobândite	Tehnici de informare si publicitate; modalitati de informare si aistenta a beneficiarilor; elaborarea planurilor de comunicare etc. in cadrul programului de pregatire a personalului OIPOS DRU si AMPOS DRU - modulul „Information and Publicity”
Numele si tipul institutiei de învățământ / furnizorului de formare	Archidata SRL in cadrul proiectul Phare AT RO/2005/017-553.04.03.04.01
Nivelul în clasificarea nationala sau internationala	Instruire
Perioada	2014
Calificarea / diploma obtinuta	Evaluator proiecte Certificat de absolvire
Disciplinele principale studiate / competente profesionale dobândite	Organizarea procesului de evaluare, evaluarea propunerii de proiect, validarea evaluarii, acordarea de asistenta tehnica pentru selectia de proiecte, etc.
Numele si tipul institutiei de învățământ / furnizorului de formare	Corpul Expetilor in Accesarea Fondurilor Structurale si de Coeziune Europene

Nivelul în clasificarea nationala sau internationala	Certificat recunoscut CNFPA, Specializare, cod COR 241263
Aptitudini și competențe personale	
Limba(i) materna(e)	Română
Limba(i) straina(e) cunoscuta(e)	Engleza
Competente si abilitati sociale	Abilitati de lucru in echipa, dobandite in cadrul studiilor universitare de licenta (sporturile in echipa) si la locul de munca (colaborarea cu diferite compartimente pentru acordarea de asistenta beneficiarilor)
Competente si aptitudini organizatorice	Experienta in coordonare si organizare activitati (Coordonator al Compartimentului Managementul Informatiei din cadrul directiei OIPOS DRU in perioada 2008- mai 2009)
Competente si aptitudini de utilizare a calculatorului	Utilizare editare de text si calcul tabelar, navigare internet, dobandite in perioada studiilor si prin utilizare in activitatile curente la locul de munca



**MINISTRY OF EDUCATION
VALAHIA UNIVERSITY OF TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND
HUMANITIES**

Domain of: MANAGEMENT

PHD THESIS SUMMARY

**Improving the management of human
resources in Romanian companies from the
perspective of accessing European funds**

PHD SUPERVISOR:

Professor STEGĂROIU ION, PhD

PHD STUDENT:

**BRATILOVEANU IONUȚ
FLORIN**

Târgoviște

2021

THANKS

"If everyone goes forward together, then success takes care of itself"

Henry Ford

The doctoral research was the biggest challenge that I managed to overcome under the guidance of Prof. Univ. Dr. Ion STEGĂROIU, an accomplished teacher who managed to mobilize and guide me throughout the training period. Thank you, Dear Professor, for your indulgence and the scientific support provided in identifying the best way to treat the subject of human resources management training in Romanian companies from the perspective of accessing European funds.

Your experience, the freedom of action offered, the empathy you have shown at each working meeting, obliges me to particularly appreciate your guidance and to offer you special thanks.

I would also like to express my special thanks to my family for the encouragement and unconditional support they have given me throughout this period. At the same time, my thanks go to all the colleagues and friends who encouraged and supported me when the finality of this endeavor was just a light at the end of the tunnel.

I dedicate this thesis to my wife Alexandra, with whom I have committed to a new project.... for life.

INTRODUCTION TO RESEARCH TOPICS

The research carried out during the doctoral study program, has as main objective the evaluation of the performance of human resources management in Romanian companies in terms of accessing European funds. The scientific research is focused on the performance of the human resources management of the Romanian companies and has as a starting point the specifics of the project management and of the transformations that this management method generates at the level of the organizations / companies, thus achieving an efficient management of the human resources in order to access the structural funds. The improvement of human resources management in Romanian companies from the perspective of accessing European funds is evaluated in relation to the multiannual programming period 2007-2013, given the following arguments:

- the period 2007 - 2013 represents the first programming period within which Romanian companies had the possibility to access funding available from structural instruments under the operational programmes financed under the European Convergence and Territorial Cooperation objective;
- the 2007-2013 programming period represents a completed programming period, which allows the adequate assessment of the capacity of Accessing European funds by Romanian companies, ensuring also the possibility of assessing the impact and sustainability of the financing at the level of the beneficiary organizations;
- the results of the 2007-2013 period can be constituted in lessons learned for the period 2014-2020, the positive or negative experiences 2007-2013 being integrated at the level of the management practices of the Romanian companies in order to increase the organizational performances in accessing European funds in the new programming period.

The research carried out for the elaboration of the paper entitled *Improving the management of human resources in Romanian companies from the perspective of accessing European funds* has as finality the definition of the conceptual framework regarding the management of human resources and project management in order to absorb European funds from the perspective of the demand for funds. Accessing European funds is a process developed around the project concept. Consequently, one of the main transformations induced by accessing European funds at the level of Romanian companies is generated by the integration of project management at the level of the management of the respective organization. The achievement of the objectives of the researches established for the doctoral studies involved the following stages:

1. Evaluation of the current state of knowledge in the field of project management correlated with human resources management;
2. Assessment of the current state of knowledge in the field of cohesion policy and the absorption of European funds;
3. Assessment of the European context on structural funds;
4. Defining and treating research hypotheses;
5. Substantiation of conclusions and elaboration of a model/guide of good practices.

In order to achieve the research objectives, the research from secondary data was mainly used, which involved going through the existing specialized literature, books and specialized articles on project management, absorption analysis and studying the capacity of organizations in Romania to absorb European funds, the models for evaluating the organizational performance existing in the form of statistics both at the level of the European Union and at the level of Romania.

THESIS STRUCTURE

In the research approach, we went through a methodological approach of analyzing the peculiarities of human resources management through the prism of the European Union's cohesion policies, we identified the elements of analysis of the absorption capacity from the perspective of the requests for funds and we treated the conceptual framework of the project management and human resources management based on the analysis of the specialized scientific papers listed in the international databases, books in the field, legislation specific to non-reimbursable financing programs and relevant previous studies. In order to highlight the peculiarities, the knowledge of the implementation typology and the difficulties that Romanian companies face in accessing European funds, an empirical research was carried out using qualitative and quantitative methods for human resources management.

The scientific research is structured in five chapters correlated in a logical manner from general to particular in order to achieve the assumed goal.

In Chapter 1 we studied the current state of organizational improvement of Romanian companies from the perspective of human resources management and we treated a number of factors of influence on it. The scientific approach started with the analysis of the organizational culture in Romania and we analyzed its dimensions through the prism of Geert Hofstede's theories. The peculiarities of the management in Romania, the managerial strategies and the management styles with their main characteristics identified in the specialized literature represent another aspect

treated within the present chapter that constitutes the reference framework that will be analyzed in the context of accessing European funds. The project management approach as a reference framework in accessing European funds allows us, on the one hand, to deepen the close link between human resources management and project management, and on the other hand to customize for the situations of implementation of projects with European funding.

The analysis of the specialized theory regarding the organizational performance and human resources management in the companies that implement projects with European funding is carried out through the prism of the European context. Chapter 2 presents the European context regarding the access to structural funds by Romanian companies, referring to the cohesion policy of the European Union and to the European program POSDRU 2007-2013. Projects with non-reimbursable financing differ from other types of projects, due to the intervention of the funder, the way of access and the principle of reimbursement. Their reimbursement returns to the financier in the form of the effects produced in the company.

In Chapter 3, the concepts used in defining the general and specific objectives of scientific research and, at the same time, the issues of research are presented in a logical manner. By defining a research question on improving human resources management from the perspective of European project management, we were able to structure a series of working hypotheses that we validated in the applied research.

Empirical research conducted in Chapter 4. are based on the study on human resources management in Romanian organizations that implement European projects carried out on the basis of a quantitative and qualitative assessment), which addresses the responsible specialists (managers) of human resources from organizations that implemented projects funded by European funds in the period 2007 - 2013. The choice of this period is based on the actual completion of the programme in 2015 followed by a sustainability period of 5 years (2020). The study aims to obtain a more relevant volume of correct information on the degree of awareness, implementation and development potential of human resources management in Romanian organizations that have used European funds.

In Chapter 5, it was considered to present some ways of improving the management of human resources in order to access European funds that constitutes as a guide of good practices for the improvement of the human resource and a model of improvement.

The model formalized in the research under the name OF MOPO – *Model for Achieving Organizational Performance* is structured in three components aimed at redefining both the roles and functions of human resources through the prism of the social climate, but also aspects of human resources integration, skills management and personnel management policies. The defined

actions resulted in the elaboration of a guide of good practices for the sustainable development of human resources.

For all these chapters we have detailed the following content of the thesis:

INTRODUCTION	5
CHAPTER I. REFERENCE FACTORS IN IMPROVING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TERMS OF PROJECT MANAGEMENT	11
1.1. Organizational culture in Romania	11
1.1.1 Compliance with the authority of the management system	12
1.1.2. Group membership	14
1.1.3. Motivation of human resources	15
1.1.4. Ensuring a stable climate and adopting a tolerant character	17
1.1.5. Future prospects	18
1.2. Particularities of human resources management in Romania	19
1.2.1. Representative decision-making model for organizations in Romania	20
1.2.2. Typology of management strategies	21
1.2.3. Forms of organization characteristic of Romanian companies	23
1.2.4. Driving models	25
1.3. Project management - general framework for accessing European funds	27
1.3.1. Paradigms regarding the definition of the project	27
1.3.2. Project management – evolution and trends	33
1.3.3. Implementation of projects – framework for the improvement of the human resource	36
CHAPTER II. THE EUROPEAN CONTEXT REGARDING THE ACCESS TO STRUCTURAL FUNDS BY ROMANIAN COMPANIES	44
2.1. The European Union's cohesion policy	44
2.1.1. Reference theories on cohesion policies	47
2.1.2. The Process of European Integration and the evolution of the financing mechanisms	51
2.1.3. Convergence in the accessibility of structural instruments	61
2.2. Dimensions of the analysis of the absorption capacity of European funds	71
2.3. Aspects regarding the absorption of European funds through the SOPHRD program	76
2.3.1. Analysis of the achievement of the programme indicators	78
2.3.2. Influencing factors in the absorption capacity of European funds	81
2.3.3. POSDRU experience and good practices applied during the POCU period	91
2.4. Resizing human resources policies through the POCU 2014-2020	93
CHAPTER III. CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK	98

3.1. Conceptualization of human resources management	98
3.2. Epistemology of scientific research	104
3.3. The issue of scientific research	105
3.4. Methodology for conducting research	107
CHAPTER IV. EMPIRICAL RESEARCH ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ROMANIAN ORGANIZATIONS THAT IMPLEMENT PROJECTS FUNDED BY EUROPEAN FUNDS	110
4.1. Presentation of the sample subjected to empirical research	110
4.2. Human resources strategies and policies	111
4.3. Analysis and design of posts	114
4.4. Ensuring the necessary human resources	116
4.5. Human resources training	131
4.6. Career management	136
4.7. Performance evaluation	139
4.8. Rewards Management	142
4.9. Relations with employees	147
4.10. The impact of European projects on human resources management in Romania	151
4.11. Influence of Western practices on human resources management in Romania	155
4.12. Validation for research hypothesis	160
4.13. Interim conclusions	163
CHAPTER V. WAYS OF IMPROVING THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN ORDER TO ACCESS EUROPEAN FUNDS	167
5.1. MOPO – Social climate	168
5.1.1. Ensuring a positive social climate	170
5.1.2. Redefining the roles and functions of human resources management	175
5.1.3. Adapting to the digital economy	179
5.2. MOPO — Competence management	181
5.2.1. Responsible and sustainable development in the field of human resources	182
5.2.2. Human resources planning	184
5.2.3. Competence dictionary and their administration	187
5.3. MOPO – Personnel policies	191
5.3.1. Gender equality and social equity policies	192
5.3.2. Policies for non-discrimination and diversity	195
5.3.3. Policies and practices regarding seniors and work experience	199
5.3.4. Policies and practices on attracting young people	200
CONCLUSIONS	203

Synthesis of theoretical research conclusions	203
Synthesis of empirical research conclusions	205
Personal contributions	208
Quality, usefulness and limits of research results	212
Research perspectives	213
BIBLIOGRAPHY	214
LIST OF TABLES	227
LIST OF FIGURES	229
ANNEXES	231

EPISTEMOLOGICAL POSITIONING AND METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH

The scientific research carried out is based in the first chapters of the thesis with a theoretical approach that starts from the current state of knowledge, by approaching the theoretical concepts in correlation with the European context of accessing structural funds. This puts her in line with positivist research. The scientific approach, carried out through empirical research, places the work in the sphere of constructivism, which leads to a two-dimensional positivism-constructivism approach. According to the information presented in this paper, we cannot fit into a single epistemological current. The approach of this work starts from the concepts of project management and the concepts specific to human resources management, their analysis in the context of EU cohesion policies, and the identification of ways to improve the management of human resources.

The analysis of the current state of knowledge carried out previously has the role of delimiting the issue of the scientific approach in accordance with the general objective and to allow the improvement of the scientific knowledge regarding the relation of the human resources management with the project management through the perspective of accessibility to the Structural Funds. The exploratory analysis of the analyzed works leads us to the idea that the human resource in the organizations was not prepared for the size of the projects that followed after 2007, but managed an adaptation to the requirements of the European programs. However, the lack of a guide that constitutes models of good practices in terms of human resource management and empowerment, leads us to initiate the development of a model for achieving organizational performance (MOPO) from the perspective of human resources management. What are the effects of perfecting the human resource management on the management of projects in terms of accessing European funds in Romanian companies?

The research question from which we base the applicative part of the scientific approach allows defining a scientific model and at the same time outlining a guide of good practices that can be used in Romanian companies. The analysis of the research question leads to the definition of interdependent working hypotheses that will allow the establishment of the definitive formulation of the research object:

- I1. The human resources strategy in the organization is communicated to the employees.
- I2. The activity carried out by the employees is limited to the tasks assumed by the job description.
- I3. The recruitment of personnel is made only according to the evolution of the company's activity.
- I4. The recruitment of personnel is based on human resources policies.
- I5. The career plan is a tool used in Romanian companies.
- I6. Measuring employee performance also involves rewarding them.
- I7. The motivation of the human resource is done only through financial incentives.
- I8. Top management implements organizational culture among the human resource.
- I9. The promotion of investments in the field of human resources is determined by accessing European funds.
- I10. The access and implementation of European funds is done by the qualified staff of the organization.

The treatment of the formulated hypotheses, in the light of the applicative component of the empirical research, will be the basis for the elaboration of the MOPO model that will constitute a best practice guide for the Romanian companies that access European funds within the framework of the upcoming multiannual exercises.

SUMMARY OF THE CONCLUSIONS OF THE THEORETICAL RESEARCH

The success or failure of a project – in other words, the granting of the grant of the grant in full, in part or in the failure to grant it – is determined during the evaluation/ reporting stage of the project by comparing the initial planning with what was achieved in the end.

The use of project management within organizations has an effect on the organizational structure, human resources management, management style and organizational culture. As a result of the research carried out, it was found that the most efficient organizational structure is the matrix type, thus recommending to the organizations that implement projects with non-reimbursable financing the use of this type of organizational structure. At the same time, due to the use of the project management method and the appearance of double subordination, organizations must also

take into account the customization of human resources management in terms of especially the selection, training, information, evaluation and motivation of human resources. To ensure the success of using the project management method, organizations must use a participatory management style that emphasizes teamwork and performance. The organizational culture specific to the organizations that use the project management method must be flexible and open to the changes produced by the realization of projects within the organization.

Project management has its peculiarities in application, depending on the type and specifics of each project. Thus, by highlighting the peculiarities of projects with non-reimbursable financing, specifically determined by the financier, it is necessary to adapt the project management method for its use in projects of this type. The permanent adaptation of the organizations to the changes and the observance of the project schedules is the essential premise for an efficient implementation. In order to comply with the formulation stage and to correct possible deficiencies in the implementation of projects with non-reimbursable financing, it is necessary to permanently monitor their development. Permanent monitoring and control within a project with non-reimbursable financing has a corrective and beneficial role that leads, in the end, to obtaining the results and achieving the objectives envisaged within the project with non-reimbursable financing. It should be borne in mind that even at this stage the funder makes his presence felt by imposing compliance with his own regulations, rules and legislation.

The strict rules imposed by the financier of the project with non-reimbursable financing regarding the obligation to achieve the objectives, the compliance with a certain budget and certain types of expenses, as well as the formation of the project team, determine the need to combine the method of project management with human resources management, management through objectives, and budget management.

In Romania, the project management method has been used more with the non-reimbursable grants allocated by the European Union, whose final beneficiaries are the organizations.

POSDRU launched interventions very relevant to the socio-economic needs of the target groups targeted, and these interventions remained relevant throughout the implementation of the program.

The architecture of the programme – objectives, operations, indicators – was adequate. However, the excessive complexity of these elements (e.g. complex definitions of objectives, complex system of indicators) contributed to the emergence of areas of incoherence or internal inconsistency of this architecture, such as some mismatches between different objectives, or certain objectives or operations not covered by the indicators.

The implementation of the pre-accession grants was a challenge and also an opportunity for Romania. Given the lack of experience of the acceding states, the European Union has provided support and has shown a rigorous control in their implementation at state level. The role of these pre-accession grants also consisted in preparing the acceding states for the post-accession grants. The experience of the states in the implementation of the pre-accession non-reimbursable financings was capitalized after the integration into the European Union in the programming, coordination, reporting and evaluation of the post-accession non-reimbursable financing programs at the state level.

The pre-accession and post-accession grants have represented, represent and will represent a real support for Romania for economic and social development. The main task of Romania and the organizations is to apply the management method of projects with non-reimbursable financing in an efficient manner, but also to be aware of the opportunities offered by these non-reimbursable financings in order to increase their absorption degree.

SUMMARY OF EMPIRICAL RESEARCH CONCLUSIONS

The application of empirical research in accordance with the research issues led to the identification of effects that can lead to an increase in organizational performance, and the validation of research hypotheses were benchmarks for substantiating the components of the organizational performance model (MOPO).

As a result of the research carried out, it was found that the most used sources of information on calls for proposals are the official ones, i.e. the websites of the financing institutions, the management of the organization and the e-mails or information letters received from the financing institutions. Based on these sources, companies allocate human resources to make the applications for funding and which will form the basis of the team for the implementation of future projects. The research carried out led to the following proposals to improve project management and human resources management, in the form of the MOPO model:

- the information provided by the funders in the calls for proposals for projects is not perceived by the staff of the organizations accessing / implementing projects as being clear and fully precise. Therefore, sessions must be carried out for the dissemination of guides, the allocation of human resources that have a better specialization;
- it is recommended that organisations set up a database of information sources on calls for proposals, which they should continuously complement by introducing new possible funders, and allocate the tasks of monitoring information sources to someone who understands the language used by funders;

- it is recommended to carry out a correct and realistic assessment of the financial capacity in order to establish the maximum amount that can be attracted by the organization through projects with non-reimbursable financing and also the human resource it can allocate, so as not to lead to financial or personnel bottlenecks at the level of the organization;
- the use of participatory management and the participation of the human resource involved in accessing structural funds in training and training sessions on calls for proposals in different areas of interest to the organization;
- ensuring a specialized and experienced staff in the field of project implementation, who also knows the field of intervention of the project in order to achieve a correct and efficient implementation within the assumed time limit;
- the allocation of additional staff and through a better specialization of the existing one in order to comply with the deadline for the implementation of the financing applications and the assumed contracting terms;
- it is recommended that clear and complex rules and procedures be established in the implementation of projects on the basis of national and European legislation that can be applied to all types of funds accessed;
- organisations need to carry out a more detailed human and financial resources planning that takes into account possible delays in the payment of pre-financing and reimbursement requests. This planning must be carried out on the basis of prioritization of project activities and the organization, in order to ensure all activities;
- investments within the organization must be planned and structured according to each project and based on the work schedule.
- to implement projects, organizations must be flexible, promote a participatory management style and promote teamwork and leadership.

Regarding the future intentions of accessing the non-reimbursable financing by the organizations in Romania, it is worth noting that, despite the difficulties encountered in carrying out the projects with non-reimbursable financing, the organizations in Romania show the intention to access this type of financing in the future as well.

Therefore, at the basis of future intentions to access non-reimbursable financing are the needs of organizations, access to information regarding future non-reimbursable grants, knowledge of the European Union Strategy for the period 2014-2020, but also the experience gained in accessing and implementing projects with non-reimbursable financing.

Regarding the access of grants in the future, it is recommended that organizations be carried out in a planned manner according to the financial capacity and the available human resource. The

establishment of the areas and projects for which non-reimbursable financing should be requested in correlation with the strategy of the organization and with the Strategy of the European Union for the period 2014-2020. The planning of accessing the grants must be carried out on the basis of the organization's strategy and contribute to its fulfillment. In order to avoid situations of financial blockage at the level of the organization, an analysis of the administrative and financial capacity of the real organization is recommended to allow the forecasting of the maximum value that can be attracted through projects with non-reimbursable financing. This analysis is necessary because the organizations must have a financial contribution to the projects with non-reimbursable financing established by the financier, but also to use their own revenues for the realization of the project activities, and they will be recovered later from the funder. Although organizations encounter difficulties in implementing projects with non-reimbursable financing, they show an interest in accessing this type of financing in the future.

As a proposal for general improvement, we recommend organizations that the access to grants be made planned on the basis of a strategy for attracting these funds that is based on a real financial analysis, showing the financial capacity of the organization to support the development of non-reimbursable financing and an efficient management of specialized human resources.

At the same time, for organizations that want to access grants and that implement a larger number of projects, we recommend the creation of a department to monitor and manage these projects, to communicate with the funder, to identify calls for project proposals, to actively participate in contracting projects and to provide support to project teams in their implementation and reporting.

Within small organizations that implement a small number of projects, we recommend that the project manager be a specialist in the field of project intervention and show specialization interest in attracting and implementing grants. We recommend small organizations to show interest in the existing non-reimbursable financing opportunities, and to call on specialists (consulting firms) to carry out the financing application and the project management during the development of projects with non-reimbursable financing.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

Access to grants by organizations must be done in such a way that they do not have negative effects on the other activities of the organization and are not a hindrance to the development of the organization, but an aid to develop. This can only be done on the basis of a correct assessment of the financial resources that will form the basis of the assessment of the financial capacity of the organization.

Organizations must be aware of the particularly favorable effects that grants can have on them, and it is necessary to document the possibilities of attracting grants.

Organizations must study the information provided by the funders and thus identify appropriately what is the field, what is the project that can be outlined in order to obtain financial support.

Projects with non-reimbursable financing must have as main purpose the improvement of the activities that are carried out within the organizations. These activities must, in turn, create positive effects on the members of society.

At the moment, the interventions represented by the funded projects are of a one-off rather than a strategic nature, reflecting a targeted, rather than a systemic, strategic approach.

Interventions at a broader level would have been needed on certain sub-sectors, for example education (pre-school, pre-school, high school), social inclusion (young people leaving the institutionalised system, people with disabilities, victims of domestic violence).

There is no clear record of the update of interventions with the dynamics of needs in the period 2007-2013 and with sectoral strategies. The continuous consultation with the strategically responsible institutions on the sectors addressed could ensure a consistently high level of relevance of operations financed by soPHRON, in the context of dynamic needs.

The implementation of projects with non-reimbursable funding, according to the research carried out, produces changes within the organizations in terms of organizational structure, human resources management, organizational culture and leadership style. Due to the requirements of the funders, the organizations are forced to introduce new procedures and regulations in order to implement the projects with non-reimbursable financing. At the same time, the situations encountered by organizations in the implementation of projects with non-reimbursable financing, require organizations to adapt and find innovative solutions in order to eliminate the malfunction and successfully carry out projects with non-reimbursable financing. According to these specifications, we can say that projects with non-reimbursable financing are a source of changes within organizations in Romania.

In carrying out the scientific research, the elements of originality were pursued in accordance with the standardized legislative framework in accessing European funds. Thus, we identify the following synthesis, scientific and personal contributions:

- o summary analysis of the European framework for accessing European funds;
- a study on the specialized literature on project management and human resources management involved in accessing structural funds;

- an epistemological positioning in order to carry out a research study on human resources management in Romanian organizations that access and implement European projects;
- a model of good practices in relation to human resources in the organization formalized in the form of MOPO – model for achieving organizational performance formalized in the form of a human resources development guide;
- a theoretical approach to project management;
- conducting empirical research on the analysis of the level of knowledge and development of human resources management;
- dissemination of research stages by producing scientific articles for publication in specialized journals or for participation in scientific events;
- elaboration of the interim reports within the doctoral research program in the field of doctoral thesis and which led to the completion of the doctoral program through theses entitled *The organizational performance of Romanian companies in accessing European funds.*

The realization of the MOPO model through the prism of three components (social climate, management of competences and personnel policies) determined the definition of the human resources development guide synthesized in the following summary table:

Table C.1. MOPO – Human resources development guide for organizational performance

MOPO	Guide	Directions	Summary of main actions
SOCIAL CLIMATE	Ensuring a positive social climate	Assessment of the social climate	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction of relevant indicators for measuring the social climate; • Identification and monitoring of voltage factors • Organization, implementation and analysis of different surveys: opinions, satisfactions and involvement questionnaires
		Improving the social climate	<ul style="list-style-type: none"> • Encouraging managers to use the local microclimate inventory; • Ensuring and developing good relations with trade unions. • Team building and other forms of socialization
		Risk identification and mitigation	<ul style="list-style-type: none"> • Identification of signals of social tension • Regular review of the evolution of indicators and analysis of imminent problems Addressing the problems identified at the corporate and local level.
		Conflict prevention and resolution	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosis of psychosocial risk factors • Preparation and application of the single occupational risk document • Use of conflict resolution procedures •
	Redefining the roles and functions of human resource management	Diagnosis of existing tools	<ul style="list-style-type: none"> • Checking the mode of action and the effectiveness of each role • Analyzing the overlaps of tasks and clarifying the organizational chart Determining the purpose and use of existing instruments
		Identifying the necessary tools	<ul style="list-style-type: none"> • Identification of the organization's strategic projects related to human resources management • Selection of the missing tool(s) based on the organization's diagnosis and strategic projects • Validation of options with general management
		Development of new tools	<ul style="list-style-type: none"> • Building new tools in line with the organization's strategy • Implementation of communication over the organization's intranet

	Adapting to the digital economy		<ul style="list-style-type: none"> • Developing instruments in line with changes in the legal, social and societal environment 	
		Diagnosis of ICT resources	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse the degree to which the organisation is using ICT • Analyzing the hardware and software infrastructure • Assessment of the degree of digitisation 	
		Evaluation and improvement of human resources	<ul style="list-style-type: none"> • Initiating training programs and computer-assisted professional training • The use of it applications in accordance with the particularities of the employees; • Involving the human resource in the use of digital tools 	
		Implementation of new technologies	<ul style="list-style-type: none"> • Ensuring teleworking and remote communication • Improving employees in the use of ICT • Implementation of integrated erp, scm or crm solutions; 	
COMPETENCE MANAGEMENT	Responsible and sustainable development in the field of human resources	Respect for fundamental human rights	<ul style="list-style-type: none"> • Freedom of association for wages and legal collective bargaining • Compliance with the legal working time • Protection and prevention of the physical and mental health of employees 	
		The social commitment of the organization	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of ethical values • Solidarity and patronage actions towards employees • Combating all inequalities in the workplace 	
		Sustainable human resources management	<ul style="list-style-type: none"> • Developing a constructive social dialogue • Skills development and access to training • Lifelong career path insurance 	
	Human resources planning	Analysis of the human resource dimension	<ul style="list-style-type: none"> • Description of standard jobs • Grouping into professional classes and analyzing the skills needed for each job • Identifying the impact of strategic changes in the organization on current jobs and skills that will be needed in the long term 	
		Identification of gaps and deviations	<ul style="list-style-type: none"> • Identifying the gap for each job • Identifying gaps between the number of current and necessary staff • Measuring skills gaps 	
		Making human resources adjustments	<ul style="list-style-type: none"> • Bridging the staffing and skills gap between resources and needs • Training, mobility, recruitment or departure of employees • Job and skills management to limit redundancies 	
	Definition of the competence dictionary and their administration	Definition of the competence dictionary	<ul style="list-style-type: none"> • Analyzing each job, listing the necessary knowledge, know-how and know-how • Centralisation and classification of competences by category • Defining general and specific levels for skill analysis 	
		Validation of the competence pyramid	<ul style="list-style-type: none"> • Analysis of the skills held by systematically searching for significant facts and key situations to validate them • Explore each level of the pyramid and identify transferable and reusable skills in the organization • Positioning of the identified skills in accordance with the specificity of the job and individual experience. 	
		Improving skills management	<ul style="list-style-type: none"> • Identifying mechanisms, training programmes, etc., through which skills can be improved • Re-skilling according to the specifics of the job and the strategy of the organization • Capitalizing and optimizing the human capital of the organization 	
	PERSONNEL POLICIES	Policies for non-discrimination, gender equality and social equity	Review of human resources practices relating to non-discrimination, gender equality and chance	<ul style="list-style-type: none"> • Identifying and eliminating the gender pay gap • Promoting fairness and diversity in leadership positions • Development of joint recruitment teams
			Display equity and equality policy	<ul style="list-style-type: none"> • Raising the awareness of the human resource about reference policies • Achieving the recognition of the application of equality through GEES certification • Measuring the results of equity and equality policy and communicating them
			Establishing ways to promote gender equality	<ul style="list-style-type: none"> • Initiating promotion and awareness campaigns • Identifying and eliminating collegial, family constraints, etc. • Providing information materials and knowledge of the legislation in force.
Raising management's			<ul style="list-style-type: none"> • Promoting work-life balance • Tracking stereotypes that permeate corporate culture 	

		awareness of non-discrimination, equality and fairness	<ul style="list-style-type: none"> • Training all employees in mixed teams
	Policies and practices on seniors and work experience	Structuring and development of the senior base	<ul style="list-style-type: none"> • Adapting the management style to the senior to remobilize them • Improving working conditions and preventing difficult situations • Anticipation of professional career development
		Improving the integration of seniors	<ul style="list-style-type: none"> • Developing skills through qualifications and access to training • Transmission of knowledge and skills, as well as the development of tutoring • Inclusion in wage growth policies or their integration through promotion
		Increasing the motivation of seniors	<ul style="list-style-type: none"> • Integrating them into business meetings or expert networks • Promotion on the post • Adapting the management style to the needs of seniors
	Policies and practices on attracting young people	Recruitment and selection of young people	<ul style="list-style-type: none"> • Review of HR practices in recruitment, promotion • Reviewing institutional messages presented during recruitment • adapting managerial practices to the new generation
		Training and specialisation of young people	<ul style="list-style-type: none"> • Application of modern training methods • Implementation of mixed senior-young teams • Analysis and evaluation of the integration in the organization
		Motivating and retaining young people	<ul style="list-style-type: none"> • Definition and promotion of promotion policies • Defining and applying personalized social balance sheets; • Definition of measurement indicators to assess the policy of "youth".

The Human Resources Development Guide can be used at the level of any organization that intends to access European funds and at the same time to develop a sustainable personnel policy.

QUALITY, USEFULNESS AND LIMITS OF RESEARCH RESULTS

The results obtained on the basis of theoretical and empirical researches lead us to consider that they will contribute to a better allocation of organizational human resources in the approach of accessing and implementing projects from the Structural Funds. Based on these results, managers can decide the degree of involvement of the organization in accessing funds in accordance with the development strategy of the organization.

From a scientific point of view, this research brings a significant contribution in the field of fundamental knowledge, by developing research on the European framework of European funds in accordance with the EU cohesion policy and by highlighting the concepts necessary for project management and human resources management in order to access European funds by Romanian organizations.

The usefulness of the research results also has an applicative character, following the empirical research carried out at the level of human resources specialists that highlights the degree of knowledge and interest in accessing European funds.

The limit of the scientific approach is determined by the limitation of empirical research at the level of human resources specialists without analyzing the opinion of the top management

regarding the interest in accessing European funds. At the same time, there is a formal reporting of the interviewees as a result of the use of the IT means of conducting the survey, which led to a high degree of subjectivity of the answers with possible effects in reporting the results.

RESEARCH PERSPECTIVES

The actuality of the theme, the degree of treatment of theoretical concepts and the dimension of empirical researches determine us to consider that the subject will arouse further interest, which is why we formulate a series of future directions of deepening and improvement:

- Conducting empirical research on the interest in accessing European funds at the level of top management;
- Carrying out comparative empirical research at the level of development regions, regarding the degree of absorption and the possibilities of accessing structural funds;
- Measuring the impact of ICT on human resources management;
- Telecommunications, Teleworking or remote work in the context of process automation;
- Efficiency of the use of European funds in the activity of the organization;
- Participatory management styles in Romanian companies;
- Harmonization of international policies related to organizational performance;
- Structuring guides of good practice in accessing European funds.

From a scientific and applicative point of view, the doctoral thesis brings a significant contribution in the field of fundamental knowledge of project management, by developing research on the quality of the human resource involved in accessing European funds, as a decisive source for organizational performance.

SELECTIVE BIBLIOGRAPHY

1. Albu, N., Albu C., (2005), *Practical solutions to streamline activities and increase organizational performance*, CECCAR Ed., Bucharest
2. Alkhafaji, A.F., (2001), *Corporate transformation and restructuring: A strategic approach*, QuorumBooks, Westport, CT
3. Altman, S., Valenzi, E., Hodgetts, E., (1985), *Organizational Behavior: Theory and Practice*, Academic Press, Inc., Orlando, San Diego
4. Andronic, B.C., (2000), *Company performance. Transdisciplinary approach in microeconomic analysis*, Polirom Publishing House, Iași

5. Androniceanu, A., (2004), *Management of projects with external financing*, UniversityEd., Bucharest
6. Armstrong, H., Wickerman, R., (1995), *Convergence and Divergence among European Regions*, Regional SciencesSeries, no. 5, London
7. Armstrong, M., (2006), *Human Resources Management – Practice Manual*,Ed. Codecs, Bucharest
8. Avasilică, S., (2004), *Development and competitiveness through projects*, Venus Publishing House, Iasi
9. Babbie, E., (2010), *Practica cercetării sociale*,Ed. Collegium Polirom, Iași
10. Bache, I., (2008), *Europeanization and multilevel governance: Cohesion policy in the European Union and Britain*. Rowman & Littlefield
11. Bachtler, J., Taylor, S., (2003), *The Add Value of the Structural Funds: a Regional Perspective, IQ-Net Report on the Reform of Structural Funds*, European Policies ResearchCentre, University of Strathclyde
12. Banacu C.S., (2005), *Project Management*, UniversityEd., Bucharest
13. Bari, I., (2010), *Treaty of Global Political Economy*,Economica Ed., Bucharest
14. Barro, R.J., (2001), *Human Capital and Growth*. American Economic Review, 91(2): 12-17. DOI: 10.1257/air.91.2.12
15. Barro, R.J., Sala-i-Martin, X., (1991), *Convergence across Countries and Regions*,Broking Papers
16. Bass, M.B., Reggio, E.R, (2006), *Transformational leadership*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, New Jersey
17. Baun, M., Marek, D., (2014), *Cohesion policy in the European Union*. Macmillan International Higher Education
18. Bărbulescu, I.G., (2015), *The New Europe. Vol. I: European Identity and Model*,Polirom Publishing House, Iași
19. Bărgăoanu, A., (2009), *European Funds, strategies for promotion and use*,Tritonic Publishing House, Bucharest
20. Begg, L., (1989), *European Integration and Regional Policy*,Oxford Review ofPolicy
21. Bell, H.A., (2007), *Conflict management in organizations. Techniques of neutralization of verbal aggression*, Polirom Publishing House, Iași
22. Bibu, N., Brândaș, C., (2000), *Management through Projects*,Mirton Ed., Timișoara
23. Boboc, I., (2003), *Organizational and managerial behavior. Fundamente psihologice și politicologice*, Vol.1 and Vol.2, Ed. Economică, Bucharest

24. Bollen F., Hartwig, I., Nicolaides, P. (2000), *EU Structural Funds beyond Agenda 2000. Reform and Implication for Current and Future Member States*, European Institute of Public Administration
25. Bolles, D., (2002), *Building Project Management Centers of Excellence*, AMACOM, A Division of American Management Association, Broadway, New York.
26. Boteanu C.M., Soare C., (2009), *Implementation of Projects Co-financed from European Funds Post-Accession*, Contaplus Ed., Ploiești
27. Brezoianu, P., (2007), *Finanțe europene*, Ed.C.H. Beck, Bucharest
28. Brown Mark, (2005), *Project Management*, Ed. Cosmos Viking Penguin
29. Burduș, E., (2005), *Treaty of Management*, Ed. Economică, Bucharest
30. Burduș, E., Căprărescu, G., Androniceanu, A., Miles, M., (2003), *Management of organizational change*, Second Edition, Economic Ed., Bucharest
31. Burnes, B., (2004), *Managing change: a strategic approach to organizational dynamics*, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs
32. Burz, G., Marian, L. (2016). *Considerations regarding the coordinates of the psychocultural model Hofstede in Romania*. Review of Management & Economic Engineering, 15(1)
33. Cace, C., Cace, S., Iova, C., Nicolăescu, V., (2009), *Absorption Capacity of Structural Funds: Integrating Perspectives*, Revista de Cercetare și Intervenție Socială, vol 27, Lumen Publishing House, Iași
34. Callahan, K.R., Stetz, G.S., Brooks, L.M., (2011), *Project Management Accounting. Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
35. Cappelen, A., Castelacci, F., Fagerberg, J., Verspagen, B., (2003), *The Impact of EU Regional Support on Growth and Convergence in the EU*, Blackwell Publishing
36. Catana, C., (coord.), (2008), *Elaboration of projects financed from structural funds for SMEs 2007 – 2013*, Contaplus Ed., Ploiești
37. Câmpeanu-Sonea, E., Borza, A., Sonea, A., Mitra, C.S., (2010), *Organizational culture in a transitional economy: A comparative study of Romania*. Employee Relations, 32(3)
38. Ceptureanu, E., Radulescu, V., Marin, I., Luchian, C., (2017), *Peculiarities of management and leadership styles in Small and Medium Enterprises from Romanian IT sector*. Econ. Comput. Econ. Cybern. Stud. Res, 51

39. Ceptureanu, E.G., Ceptureanu, S.I., (2017), *Quality Management of Consultancy for Project Management. A case study in an international consulting organization*, Economic Amphitheater, 19(44)
40. Ciobanu, R.M., (2002), *Project Management*, Gheorghe Asachi Ed., Iași
41. Cleland, D.I., Gareis, R., (2006), *Global Project management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects*, McGraw-Hill, New York
42. Cleland, D.I., Ireland, L.R., (2008), *Project manager's handbook: applying best practices across global industries*, Ed. McGraw-Hill, New York
43. Clements, P.J., Gido, J., (2008), *Effective Project Management*, South-Western
44. Clipa, C., (2008), *Comportament organizational*, Ed. Universității "Alexandru Ioan Cuza", Iași
45. Colin, A.C., (1990), *Managing change in organizations*, Prentice Hall, New York
46. Collis, J., Hussey R., (2003), *Business research-a practical guide for undergraduate and postgraduate students*, Second edition, Palgrave Macmillan
47. Comte, A. (1830/2012), *Cours de philosophie positive*, Edition numérique, Pierre Hidalgo, La Gaya Scienza.
48. Constantin, D., Goschin, Z., Dragan, G., (2011), *Implications of European Union Structural Assistance to New Member States on Regional Disparities: The Question of Absorption Capacity*, Edward Elgar Publishing
49. Constantin, D.L., Dragan, G., Goschin, Z., Radu, L.N., (2010), *Implications of The Latest Enlargement On Regional Disparities And Cohesion Policy. A Spotlight On The Eu Funds Absorption*
50. Cornescu, V., Marinescu, P., (2004), *Management from theory to practice*, University Publishing House, Bucharest
51. Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S., (2003), *Management of the organization*, Ed. All Beck, Bucharest
52. Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S., (2003), *Management*, University of Bucharest Publishing House, Bucharest
53. Covrig, M., (2006), *Product development through project*, Matrix Rom Ed., Bucharest
54. Curteanu, D., (2005), *Management of public projects*, Eficon Press Publishing House, Bucharest
55. Dalton, K., Kennedy, L., (2007), *Management culture in Romania: Patterns of change and resistance. Journal of East European Management Studies*, 12(3)

56. Daniels, A., (2007), *Performance management, strategies for obtaining maximum results in employees*, Polirom Publishing House, Bucharest
57. Dantescu, C., Vârtopeanu, G., (2003), *Project Cycle Management: manual*, BlueprintInternational, Bucharest
58. Dănăiață, I., Bibu, N., Predișcan, M., (2002), *Management bazele teoretice*, Ed. Mirton, Timișoara
59. De los Ríos-Carmenado, I., Rahoveanu, A.T., Gallegos, A.A., (2014), *Project management competencies for regional development in Romania: analysis from "Working with People" model*, Procedia Economics and Finance, 8
60. Deal T.E., Kennedy A.A., (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Ed. Reading, MA, Addison-Wesley
61. Digman, L.A., (1990), *Strategic management: Concepts, decisions, cases*, 2nd edn, BPI/Irwin, Homewood
62. Dijmănescu, I., (1997), *Project Management*, CH BECK Ed., Bucharest
63. Dijmănescu, I., (1993), *Management*, Romanian Academy of Management, vol. 1-4
64. Dinu, M., Socol, C., Marinaș, M., (2005), *Mechanisms of Convergence and Cohesion*, Economica Ed., Bucharest.
65. Dobrescu, E., (2008), *Structural Funds: knowledge and implementation by all those interested*, Eurolobby Ed., Bucharest
66. Dobrescu, E.M., Barna, C., (2009), *Structural Funds and Overcoming the Economic Crisis*, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, vol. 2, Alba Iulia
67. Donald, C., (2001), *Leadership Manual*, Ed. Economică, Bucharest
68. Dragan, G., (2010), *Who's afraid of the absorption capacity? A Romanian perspective*, Romanian European Institute Working Paper
69. Dumitrana, M., Radu, G., Glăvan, M.E., Jinga, G., (2011), *Effective and Efficient Tools in Human Resources Management Control*. Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series, 63(3)
70. Dygert, B.C., Jacobs A.R., (2006), *Management of organizational culture – Steps to success*, Collection "Career, Success, Performance", Polirom Publishing House, Iasi
71. Eiselt, I., (2006), *What is wrong with EU cohesion policy? Observations of an overall ambitious policy design*, EIF working paper, working paper 29, Wien Institute for European Integration Studies
72. Florescu, C., N. Popescu, N., (1988), *Trecerea la o nouă calitate prin conducerea științifică a schimbărilor*, Ed. Politică, București

73. Fratila, C., Duica, M.C., (2014), *Human Resources Management. Concepts. Practices. Trends*, Bibliotheca Publishing House, Targoviste
74. Freeman, R.E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston
75. Gareis, R., (2010), *Changes of organizations by projects*. International Journal of Project Management, 28(4)
76. Gareis, R., (2010), *Happy projects! Third edition*, ASE Ed., Bucharest
77. Grigorescu, A., (2007), *Project Management*, Uranus Ed., Bucharest
78. Haegel, A. (2016), *La boite a outils des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris
79. Hall, E., Johnson, J., (2002), *Integrated Project Management*, Prentice Hall
80. Handy, C., (1991), *Gods of management*, Century Business, London
81. Harrin, E., (2007), *Project Management in the Real World. Shortcuts to success*, British Informatics Society Limited (BISL)
82. Harrison, J.S., (2003), *Strategic management of resources and relationships*, John Wiley & Sons, New York
83. Haslam, C., Atkinson, S., Brown, S.S., Haslam, R.A., (2005), *Anxiety and depression in the workplace: effects on the individual and organisation (a focus group investigation)*, Journal of affective disorders, 88(2)
84. Hetmanu, M., Lobont, O.R., Albu, C., Moldovan, N.C., (2014), *Impact of National Culture on Quality of Governance Development: The Romanian Reality*, Economic computation & economic cybernetics Studies & Research, 48(4)
85. Heagney, J., (2012), *Fundamentals of Project Management*, Fourth Edition, American Management Association
86. Heldman, K., (2011), *Project Management. JumpStart*. Third Edition, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana
87. Henrekson, M., Torstensson, J., Torstensson, R., (1997), *Growth Effects of European Integration*, European Economic Review, 41(8)
88. Hill, C.W.L., Jones, G.R., (2004), *Strategic management theory: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, Boston
89. Hill, G.M., (2010), *The Complete project Management Methodology and Toolkit*, Taylor and Francis Group, LLC, Boca Raton
90. Hockley, A., (2007), *Educational Management*, Ed. Polirom, Iași
91. Hofstede, G., (1998), *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. Organization Studies, 19 (3)

92. Hofstede, G., (2011), *Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context*, Psychology and Culture, 2(1)
93. Hofstede, G., (2016), *The 6-D model of national culture*, www.geerthofstede.com
94. Hofstede, G., (2018), *A history and agenda for research on culture in business*, www.geerthofstede.com
95. Hofstede, G., Hofstede, G.H., Arrindell, W.A., Hofstede, G.H., (1998), *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures* (Vol. 3)
96. Howes, N.R., (2001), *Modern Project Management. Successfully Integrating Project Management Knowledge Areas and Processes*, AMACOM, A Division of American Management Association, Broadway, New York
97. Iacob, D., (2006), *Organization Management: Organizational Communication*, Course National School of Political and Administrative Sciences, Bucharest
98. Iosifescu, S., (2006), *The relationship between organizational culture and European cooperation projects*, Bucharest
99. Ispas, A.C., (2012), *Effects of leadership study on the individual performance of employees in the hotel industry*, PhD thesis, Faculty of Economics and Business Administration, Timisoara
100. Jackson, J.B., (2010), *Construction Management JumpStrat: The Best First Step Toward a Career in Construction Management*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana
101. Johnson McPhail, C., (2016), *From tall to matrix: Redefining organizational structures change*, The Magazine of Higher Learning, 48(4)
102. Kerzner, H., (2011), *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
103. Kets de Vries, M., (2003), *Leadership – The Art and Craftsmanship of Leading*, Codecs Publishing, Bucharest
104. Kliem, R.L., (2012), *Ethics And Project Management*, CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton
105. Kniberg, H., (2011), *Lean from the Trenches. Managing Large-Scale Projects with Kanban*, The Pragmatic Programmers, LLC
106. Lasserre, P., (2017), *Global strategic management*, Macmillan International Higher Education
107. Lefter, C., (2006), *Structural Instruments of the European Union. Structural and Cohesion Funds*, UCRAP, Bucharest

108. Leonardi, R., (2005), *Cohesion policy in the European Union*. The Building of Europe. London
109. Lessel, W., (2007), *Project management*, Ed. All, Bucharest
110. Lewin, K., (1989), *Management in Organization*, Free Press Publishing House, London
111. Lock, D., (2000), *Project Management*, Ed. Codecs, Bucharest
112. Lock, D., (2010), *Project Management*, ninth edition, Monitorul Oficial, Bucharest
113. Lock, D., (2014), *The essentials of project management*. Gower Publishing, Ltd.
114. Lock, D., (coord.), (2004), *Manual Gower de management de management de proiect*, Ed. Codecs, București
115. Luca, A., (2005), *Study on Romanian values and behavior from the perspective of cultural dimensions through the method of Geert Hofstede*, www.gallup.ro
116. Luca, A., (2005). *Employee, a brief characterization of the Romanian employee. Cultural dimensions and their implications in organizational behavior*, Ed. România Pur și Simplu, Bucharest
117. Maarten de Vet, J., (1996), *EU Enlargement and Preaccession. Reflection concerning Central and Eastern Europe*
118. Mairate, A., (2006), *The 'added value' of European Union cohesion policy*. Regional Studies, 40(02)
119. Manolescu, A., (2009), *Human Resources Management*, Economic Department, Bucharest
120. Marinaș, C.V., (2010), *Comparative Management of Human Resources*, Economica Ed., Bucharest
121. Marinaș, L.E., (2015), *Returns on EU funding for human capital development in rural areas*, Journal of Management Compared International, vol. 16, no. 4
122. Marinaș, L.E., Prioteasa, E., (2015), *Views on the Absorption Rate of the European Social Fund in Romania*, Revista de Management Comparat International, vol 16, nr. 3
123. Marinaș, L.E., Prioteasa, E., (2016), *Spotlight on Factors Influencing the Absorption Rate of EU Funds in Romania*, Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, paper ID 500580
124. Marinaș, M., (2008), *Converga economice*, Ed. Economica, Bucharest
125. Marinescu, P., (2005), *Project Management*, University Publishing House, Bucharest
126. Mascitelli, R., (2002), *Building a Project-Driven Enterprise: How to Slash Waste and Boost Profits Through Lean Project Management*, Technology Perspectives, Northridge
127. Mățăun, G., (1999), *Evaluation of social programs*, Ed. Expert, Bucharest

128. Miron, D., Drăgan, G., Marinaș, L., Ilie, F., Cibian, M., (2004), *Economia Ue European*, Ed. Luceafărul, Bucharest
129. Mitchell L., (2005), *A concise guide to program management: fundamental concepts and issues*, Purdue University Press
130. Mocanu, M., Schuster, C., (2001), *Project Management*, Ed. All Beck, Bucharest
131. Mochal, T., Mochal, J., (2011), *Lessons in Project Management*, 2nd Edition, Springer-Verlag New York
132. Molle, W., (1990), *The Economics of European Integration*, Dartmouth
133. Moss Kanter, R., Stein, B., Jick, T., (1992), *The Challenge of organizational change: How organizations experience it and leaders guide it*, FreePress
134. Mureșan, A., (2005), *Cunoașterea și conducerea grupurilor sociale*, Ed. Accent, Cluj-Napoca
135. Neagu, C., (2005), *Operational management of projects*, Ed. Bren, Bucharest
136. Neagu, C., Udrescu, M., (2008), *Management of the organization*, Ed. Tritonic, Bucharest
137. Nedelcu, D., (2005), *Project Management, Theoretical and Practical Aspects*, Politehniun Ed., Iași
138. Nica, P., Iftimescu, A., (2004), *Management – concepts and applications*, Ed. Sedcom Libris, Iași
139. Nicolescu O. (coord.), (2016), *White Paper of SMEs 2016,2017,2019* CNIMPMMR
140. Nicolescu, O., Verboncu, I., (1999), *Management*, Edita a III-a revised, Ed. Economică, București
141. Niculescu O., (2000), *Sistem, metode și tehnici manageriale ale organization*, Ed. Economica, Bucharest
142. Niculescu, M., Lavalette G., (1999), *Strategii de creștere*, Ed. Economica, Bucharest
143. Niculescu, M., Vasile N., (2011), *Epistemologie, Perspective interdisciplinară*, Târgoviște, Ed. Biblioteca
144. O'Bryan, P.D., (2004), *It Sounded Good When We Started: a Project Manager's Guide to Working with People on Projects*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
145. Oprea D., Meșniță G., (2007), *European Funds for Romania between 2007 – 2013*, Sedcom Libris Ed., Iași
146. Oprea, D., (2001), *Project management. Theory and Practical Cases*, Ed. Sedcom Libris, Iași
147. Oprea, D., (2005), *Management of European Projects*, Ed. Universității Al.I.Cuza, Iași

148. Oprescu, Gh. (coord), Constantin, D.L., Ilie, F., Pâslaru, D., (2005), *Analysis of the absorption capacity of Community funds in Romania*, PAIS study, European Institute of Romania, Bucharest
149. Pacelli, L., (2007), *Project Manager Advisor. 18 major pitfalls of projects and how to avoid them*, Meteor Press Publishing House, Bucharest
150. Păuș, V.A., (2006), *Comunicare și resurse umane*, Ed. Polirom, Iași
151. Perks, K.J., (2006), *Influences on strategic management styles among fast growth medium-sized firms in France and Germany*. Strategic Change, 15(3)
152. Perlitz, M., Seger, F., (2004), *European cultures and management styles*, International Journal of Asian Management, 3(1)
153. Petrescu, I., (2005), *Fundamentals of organization management – modern approaches*, AlmaMater, Sibiu
154. Petrescu, M., Stegăroiu, I., Năbârjoiu, N., Duică, A., Popa, E., (2010), *Management of change and risk*, Bibliotheca Publishing House, Târgoviște
155. Petrișor, I., (1999), *Progresul organizational- schimbare, transformare și inovare organizatională*, Ed. Mirton, Timișoara
156. Phillips, J.J., Brantley, W., Pulliam Phillips, P., (2012), *Project Management ROI: A Step-by-Step Guide for Measuring the Impact and ROI for Projects*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
157. Pilling, D., (2020), *Economic growth, a deception. Wealth, poverty and the welfare of nations*, Curtea VecheEd., Bucharest
158. Pinto, J.K., Slevin, D.P., (1987), *Critical factors in successful project implementation*, IEEE transactions on engineering management, (1)
159. Pociovălișteanu, D.M., Thalassinou, E., (2009), *Structural Funds and the Process of Economic and Social Cohesion*, Annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu, No. 1/2009
160. Popa, I., Filip, R., (2007), *Management international*, Ed. Economica, Bucharest
161. Popescu, A., (2009), *Motivation of human resources*, Ed. Aldine, Sibiu
162. Popescu, D.M., (2006), *Management. Concepts, principles, methods, problems, case studies, role-playing games*, Economic Ed., Bucharest
163. Popescu, I., (2011), *Motivation in work*, Ed. Economică, Bucharest
164. Predișcan, M., (2001), *Management of organizational changes*, Mirton Ed., Timișoara
165. Predișcan, M., (2004), *What, when and how to change?*, Ed. Universității de Vest, Timișoara

166. Pritchard, C.L., (2004), *The Project Management Communications Toolkit*, Artech House, Inc., Norwood
167. Profiroiu M., Popescu I., (2008), *Institutions and European Policies*, Economic Department, Bucharest
168. Profiroiu, M., (2006), *Public Policies*, Economica Publishing, Bucharest
169. Psacharopoulos, G., Patrinos, H.A., (2002) *Returns to investment in education: a further update*, Policy Research Working Paper Series 2881, The World Bank.
170. Radu, V., (2008), *Globalization of financial-accounting information systems*, Bibliotheca Publishing House, Targoviste
171. Radu, V., (2008), *Project Management*, University Ed., Bucharest
172. Raymond, A.N., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., (2008), *Fundamentals of Human Resource Management*, Mcgraw-Hill/Irwin
173. Rea, K.P., Lientz, B., (2003), *International Project Management*, Academic Press/ Elsevier Science, San Diego
174. Richman, L., (2011), *Successful Project Management*, Third Edition, AMACOM, A Division of the American Management Association International, New York
175. Riddell S. (2009) *Social justice, equality and inclusion in Scottish education*. Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education. 30(3):283-96.
176. Ritt, A., (2003), *Communication in project management*, Mirton Ed., Timișoara
177. Robson, P., (1987), *The Economics of International Integration*, Allan and Unwin, London
178. Romer, D., (2018), *Advanced Macroeconomics*, Mcgraw-Hill Education, Kindle Edition, fifth edition
179. Ross, G., Jenson, J., (2017), *Reconsidering Jacques Delors' leadership of the European Union*, Journal of European Integration 39(2)
180. Roșca, E., (2005), *Regional Development in the Context of Integration in the European Union*, Economica Ed., Bucharest
181. Rotaru, A., Prodan, A., (1998), *Human Resources Management*, Sedcom Libris, Iași
182. Rutman, L., Mowbray, G., (1983), *Understanding program evaluation*, Sage Publications, London
183. Sadkowska, J., Ciocoiu, C.N., Totan, L., Prioteasa, A.L., (2020), *Project Management in Small and Medium Enterprises: a Comparison between Romania and Poland*. Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research, 54(1)
184. Scarlat, C., (2003), *Project management and human resources*, Bren, Bucharest

185. Schulte, P., (2003), *COMPLEX IT Project Management: 16 Steps to Success*, Auerbach Publications, New York
186. Sekaran, U., (1992), *Research methods for business – a skill building approach*, Second Edition, John Wiley&Sons Inc.
187. Senior, B., (1997), *Organizational change*, Pitman Publishing, London
188. Shtub, A., (2012), *Project Management Simulation with PTB. Project Team Builder*, Springer Science + Business Media, New York
189. Skott, P., Auerbach, P., (1995), *Cumulative Causation and the "New" Theories of Economic Growth*, Journal of PostKeynesian Economics, 17(3)
190. Stanciu, Ș., Ionescu, M., Leovaridis, C., Stănescu, D., (2003), *Human Resources Management*, Ed. Comunicare, Bucharest
191. Stănculescu, E. (coord), (2003), *Politica Regionale*, Probleme economice, București, vol. 64-66.
192. Stegăroiu I., Vagu, P., (2006), *Lideriatul - de la teoria la practice*, Ed. Bibliotheca, Târgoviste
193. Stegăroiu I., Vagu, P., (2007), *Motivation in work*, Bibliotheca Publishing House, Targoviste
194. Stegăroiu, I. (2008), *Industrial Economy – an epistemological approach*, Bibliotheca Publishing House, Târgoviste
195. Stegăroiu, I., Vagu, P., (1998), *General Management – Management Schools*, Ed. Macarie, Târgoviște
196. Susanu, M., (2008), *Romanian Pattern in Absorption and Management of European Structural Funds - A Critical Analysis*, Economics and Applied Informatics, "Dunarea de Jos" University, 1
197. Șerbanoiu, I., Verdeș, M., Șerbănoiu, A. A., Șerbanoiu, B. V., Munteanu, M., (2017), *Actual trends in construction project management in Romania*, Advanced Engineering Forum(21), Trans Tech Publications Ltd.
198. Ștefănescu, D., (2005), *Management of European Projects*, Ed. Fundației România de Mâine, Bucharest
199. Tarschys D., (2003), *Reinventing Cohesion The Future of European Structural Policy*, Report no. 17, Swedish Institute for European Policy Studies, 2003, http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/debate/document/futur/research/sieps03_en.pdf

200. Taucean, I.M., Tamasila, M., Negru-Strauti, G., (2016), *Study on management styles and managerial power types for a large organization*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221
201. Temple, M., (1997), *The Coherence of European Regional Policy. A Contrasting perspectives on the Structural Funds*, London
202. Terence, M., William, S., (1976), *Organization Theory*, Hardcover Publication, Washington
203. Thom, R., (1986), *La méthode expérimentale, un mythe des épistémologues*, in *La philosophie des sciences aujourd'hui*, sous la direction de Jean Hamburger, Gauthier-Villars, Paris
204. Tonnquist, B., Hørlück, J., (Ed.), (2009), *Project Management – a complete guide*, 1st Edition, Academica, Aarhus
205. True, M., (2015), *Maintaining A Quality Internship Program* available at the <https://www-rohan.sdsu.edu/~gsph/fieldpractice/sites/starting-maintaining-quality-internship-program.pdf>
206. Tsoukalis, L., (1993), *The New European Economy. The Politics and Economics of Integration*, Oxford University Press
207. Turner, J.R., Simister, S.J. (2004), *Project Management Gower Manual*, Codecs Publishing House, Bucharest
208. Usherwood, S., Pinder, J., (2020), *European Union. A very short introduction*, Ed. Litera, Bucharest
209. Vagu, P., Stegăroiu, I., Croitoru, G., Duică, A., Duică, M., (2014), *Strategii manageriale*, Ed. Pro Universitaria, Bucharest
210. Valadez, J., Bamberger, M., (1994), *Monitoring and evaluating social programs in developing countries: A handbook for policymakers, managers, and researchers*. The World Bank
211. Vasilescu, I., (2005), *Project Management*, Eficon Press Publishing House, Bucharest
212. Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Țîru, L. G., Otovescu, A., (2019), *The organizational culture of a major social work Institution in Romania: A sociological analysis*. *Sustainability*, 11(13)
213. Vlăsceanu, M., (2003), *Organizații și comportament organizational*, Ed. Polirom, Iași
214. Voicu, C., Sandu, F., (2001), *Organizational Management in the Field of Public Order*, vol. II, Ed. Ministerului de Interior, Bucharest

215. Vrânceanu, C.A., Iorgulescu, M.C. (2016). *A Look at Hofstede's Cultural Dimensions in Two Service Sectors from Romania*. Economic Journal Amphitheater, 18(10)
216. Wallace, H., Wallace, W.,(2000), *Policy-Making in the European Union*,Oxford University Press,
217. Ward, C., (2017), *Anarchy in action*,Pm Press
218. Williams, M., (2008), *The Principles of Project Management*,SitePoint Pty. Ltd.
219. Wong, Z., (2007), *Human factors in project management: concepts, tools and techniques for inspiring teamwork and motivation*, John Wiley & Sons, San Francisco
220. Wysocki, R.K., (Ed.), (2004), *Project Management. Process Improvement*,Artech House, Inc., Norwood
221. Zambruski, M.S., (2009), *A Standard for Enterprise Project Management*,CRC Press, Taylor & Francis Group, Boca Raton
222. Zorlețan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., (1996), *Management of the organization*,vol. I, Ed. Holding Reporter, Bucharest
223. , (1993), *Project management in developing countries*,FIMAN Foundation, ALL Publishing House, Bucharest
224. , (2004), *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, Newtown Square, PA: Project Management Institute
225. , "Project Management Romania Association" [online] URL: <http://www.pm.org.ro/>
226. , "Oxford Dictionaries" [online] at URL: <http://oxforddictionaries.com>
227. , "Webster's Online Dictionary" [online] at URL: www.websters-online-dictionary.org
228. , "DEX online" [online] at URL: <http://dexonline.ro/>
229. , FIMAN Foundation (1993), *Project management in developing countries*, ALL Publishing House, Bucharest
230. , "Glossary of Project Management terms", [online], at URL: <http://www.pmgloss.com/>
231. Archidata SRL (Italy), NTSN Conect SRL (Romania), Croissance SRL (Romania), IRS SRL (Italy), (2015) lot 2: *Ad-hoc evaluation of posdru intervention on young people*,Abstract, <http://old.fonduri-ue.ro/posdru/images/downdocs/rezumat.lot.2.pdf>
232. Asociata Project Management Romania, (2003), *Project Management*, Economic Department, Bucharest
233. ASRO. SR (2005) - *Quality management systems. Guidelines for Project Quality Management*,Edition 1, November 2005, ISO 10006
234. ASRO. SR (2007) - *Requirements for personnel certification in project management*,ISO13465

235. European Commission (2004), PCM – Project Cycle Management Guidelines.
236. European Commission, Guide to Cohesion Policy 2014-2020, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_ro.pdf
237. Decision C.E. 2003/578/EC
238. Guide to the Applicant Specific Conditions Call for Proposals no. 161 Transition from school to active life, available at http://www.fonduri-structurale.ro/Document_Files/human_resources/00000030/grewq_2.1.%20-20161.pdf
239. Government of Romania, DECISION No. 1386 of 2 September 2004 on the approval of the National Strategy for Employment, 2004 – 2010
240. POSDRU (2017) [online] at URL: https://www.fonduri-ue.ro/files/programe/CU/POSDRU/pos_dru11.pdf.
241. Sectoral Operational Programme Human Resources Development (POSDRU) 2007 2013, available at http://old.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd62/Doc_prog/prog_op/3_POSDRU/POSDRU.pdf
242. National Youth Strategy 2014 - 2020
243. EP study 529.085, Implementation of cohesion policy 2014-2020: Preparations and Administrative capacity of the Member States, European Parliament, 2014
244. European Union. Europe 2020 strategy, available at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=en>
245. European Union - [online], available at https://europa.eu/european-union/about-eu/history_ro [Accessed on 22.04.2019].
246. European Union - [online], available at https://ec.europa.eu/regional_policy [Accessed on 22.03.2020].
247. European Union - EU Regulation 1083/2006
248. European Union - EU Regulation 1303/2013

DISSEMINATION OF RESEARCH RESULTS

9. **Ionuț Florin BRATILOVEANU**, Adrian IRIMIA, Cristian Virgil MARINAS, Ramona IGRET (2016). *EU FUNDS TO SUPPORT HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN ROMANIA*, In Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENTCONFERENCE, vol. 10, no. 1, pp. 428-434. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. http://conferinta.management.ase.ro/archives/2016/PDF/4_13.pdf
10. Ion STEGAROIU, Cristian Virgil MARINAS, **Ionuț Florin BRATILOVEANU**, Adrian IRIMIA (2017). *THE CAPABILITIES OF ROMANIAN UNIVERSITIES TO ATTRACT EU*

- FUNDS. A CASE STUDY*, 7th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE In Development, Growth and Finance of Organizations from an Eastern European Context, pp. 171-180. Springer, Cham. https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-54454-0_12
11. **Ionut Florin BRATILOVEANU**, Gabriela MUNTEANU (2019). *IMPROVING TRANSITION FROM SCHOOL TO ACTIVE LIFE: WHAT CONTRIBUTION OF THE EUROPEAN SOCIAL FUNDS*. GIKS 2019, LUMEN Proceedings 8 (2019), pp. 322-333. <https://www.cceol.com/search/chapter-detail?id=785464>
 12. Paul GHEORGHE, **Florin Ionut BRATILOVEANU**, Gabriela Iuliana MUNTEANU (2018). *EFFECTS OF SOCIAL RESPONSIBILITY ON COMPANIES*." In Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, vol. 12, no. 1, pp. 928-932. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. http://conference.management.ase.ro/archives/2018/pdf/5_17.pdf
 13. **Ionuț Florin BRATILOVEANU**, Alina Iuliana TABIRCA, Valentin RADU, Corneliu GUTU (2017). *INTERNATIONALIZATION OF ROMANIAN SCIENTIFIC RESEARCH THROUGH THE ADMINISTRATION OF DEDICATED INNOVATION PLATFORMS*. Wallachian Journal of Economic Studies, 2017, 8(3), pp. 103-110, ISSN 2067-9440. <http://www.vjes.eu/images/2017/issue3/12.tabirca.pdf>
 14. **Ionut Florin BRATILOVEANU** (2017). *ABSORPTION OF EUROPEAN FUNDS AT NATIONAL LEVEL WITHIN THE SOPHRD 2007-2013*. Simposium doctoral, Valahia University of Targoviste between October 13-14, 2017.
 15. **Ionut Florin BRATILOVEANU**, Adrian IRIMIA, Cristian Virgil MARINAS, Monica CODRUZ-BACESCU (2018). *PARTICULARITIES OF THE OPERATIONAL MANAGEMENT WITHIN EDUCATION ORGANIZATIONS FROM SOUTH MUNTENIA REGIONS AND SOUTH-WEST OLTENIA*", Conference Internationale "Interferences globales de la societe de la connaissance, Valahia University of Targoviste. <https://www.auf.org/nouvelles/agenda/conference-internationale-interferences-globales-de-societe-de-connaissance/>
 16. **Ionut Florin BRATILOVEANU**, Xiaoyu ZHAN, Delia Mioara POPESCU (2021). *QUALITATIVE ANALYSIS OF TELEWORKING RESEARCH – A EUROPEAN OVERVIEW*, Economic Convergence in European Union (ECEU) – 18th edition, Academy of Economic Studies in Bucharest, Faculty of Theoretical and Applied Economics, April 23, 2021. <https://economie.ase.ro/economic-convergence-in-european-union-eceu-18th-edition/>

CURRICULUM VITAE



Curriculum vitae Europass

Personal information

Name / Surname **Bratiloveanu Ionut Florin**
 Address(s) Tîrgu Jiu, Str. Amaradia, Nr.18
 Telephone - 0765432949
 Fax(s) -
 Email(s) Service: florin.bratiloveanu@oiposdru.edu.ro,
 Staff: ionut_brati@yahoo.com,
 Nationality(s) Romanian
 Date of birth August 31, 1981

Sex M

Targeted workplace / Occupational field

PhD student – Economic field

Professional experience

Period April 2006-present
 Position or post occupied Counselor, Quality Management Service
 Main activities and responsibilities Responsibilities in the process of information, publicity and help desk of potential POCU beneficiaries – investment priorities delegated to OI-POCU
 Name and address of employer Ministry of Education - Str. General H.M. Berthelot, nr. 28-30, Bucharest
 Type of activity or sector of activity Central public administration – education, structural funds management

Education

Period 2016 - 2021
 Qualification / diploma obtained PhD student – Economic field
 Main subjects studied / professional competences acquired Human Resources Management, Project Management
 Name and type of the educational institution / training provider Wallachia University of Targoviste, IOSUD
 Level in national or international classification Doctorate
 Period 2011 - 2012
 Qualification / diploma obtained Master's degree in Human Resources Management
 Main subjects studied / professional competences acquired Human Resources Management
 Name and type of the educational institution / training provider Academy of Economic Studies Bucharest, Faculty of Human Resources Management
 Level in national or international classification Master

Period	2007 - 2010
Qualification / diploma obtained	Bachelor's degree
Main subjects studied / professional competences acquired	European integration economy, international financing, international trade and trade policies, international transactions, international negotiation, etc.,
Name and type of the educational institution / training provider	Academy of Economic Studies Bucharest, Faculty of International Economic Relations
Level in national or international classification	License
Period	2006 - 2008
Qualification / diploma obtained	Master's degree in the management of EU structural funds
Main subjects studied / professional competences acquired	The economy of European integration, project management, the management of operational programs within the master program <i>Management of EU Structural Funds</i>
Name and type of the educational institution / training provider	Academy of Economic Studies Bucharest, Faculty of International Economic Relations
Level in national or international classification	Master
Period	2000 - 2005
Qualification / diploma obtained	Bachelor's degree
Main subjects studied / professional competences acquired	Physical education
Name and type of the educational institution / training provider	University of Pitesti
Level in national or international classification	License
In-service training	
Period	2007
Qualification / diploma obtained	Certificate
Main subjects studied / professional competences acquired	Regulations applicable to ESF, ESF programming, Control of projects financed from ESF, Information and publicity under ESF; Financial management of ESF etc. within the training program for the staff of OIPOS DRU and MASOPHRD - module "General framework of the European Social Fund in Romania"
Name and type of educational institution / training provider	Archidata SRL within the Phare AT project RO/2004/016-772.04.03.01.05
Level in national or international classification	Instruction
Period	2008
Qualification / diploma obtained	Trainer Certificate of completion
Main subjects studied / professional competences acquired	Elaboration of training programs, marketing of training, carrying out the training activity, communication, evaluation of the trained persons, etc.
Name and type of educational institution / training provider	SC B&S Training and Consulting SRL
Level in national or international classification	Certificate recognized by CNFPA, Improvement, COR code 241207
Period	2008
Qualification / diploma obtained	Project Manager Certificate of completion

Main subjects studied / professional competences acquired	Organizing the project, estimating the necessary resources for the project, ensuring compliance with the provisions of the financing contracts, implementing the projects, etc.
Name and type of educational institution / training provider	Stepping Stone Solutions LTD
Level in national or international classification	Certificate recognized CNFPA, Improvement, COR code 241219
Period	2008
Qualification / diploma obtained	Certificate
Main subjects studied / professional competences acquired	Communication techniques, Communication content, Communication barriers within the course "Inter- and intra-institutional communication in public entities"
Name and type of educational institution / training provider	National Institute of Public Administration
Level in national or international classification	Perfecting
Period	2008
Qualification / diploma obtained	Certificate
Main subjects studied / professional competences acquired	Information and publicity techniques; ways of informing and assisting the beneficiaries; elaboration of communication plans, etc. within the OIPOS DRU and MASOPHRD staff training program - "Information and Publicity" module
Name and type of educational institution / training provider	Archidata SRL within the Phare AT project RO/2005/017-553.04.03.04.01
Level in national or international classification	Instruction
Period	2014
Qualification / diploma obtained	Project evaluator Certificate of completion
Main subjects studied / professional competences acquired	Organizing the evaluation process, evaluating the project proposal, validating the evaluation, providing technical assistance for the selection of projects, etc.
Name and type of educational institution / training provider	The Body of Experts in Accessing the European Structural and Cohesion Funds
Level in national or international classification	Certificate recognized CNFPA, Specialization, COR code 241263
Personal skills and competences	
Mother tongue(s)	Romanian
Foreign language(s) known	Engleza
Social skills and competences	Teamwork skills acquired in bachelor's degree studies (team sports) and at work (collaboration with different departments to provide assistance to beneficiaries)
Organizational skills and aptitudes	Experience in coordinating and organizing activities (Coordinator of the Information Management Department within the OIPOS DRU department during 2008 - May 2009)
Computer skills and abilities	Use of text editing and spreadsheet, internet browsing, acquired during studies and by use in current activities at work