

**UNIVERSITATEA POLITEHNICA TIMIȘOARA
IOSUD-UPT, ȘCOALA DOCTORALĂ DE STUDII INGINEREȘTI
DOMENIUL DE DOCTORAT INGINERIE ȘI MANAGEMENT**

DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN - UN POSIBIL MODEL

- REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT -

**Conducător științific:
Prof. univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI**

**Doctorand:
Ioana Luminița HARPAN (căs. POPA)**

TIMIȘOARA, 2015

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

CUVÂNT ÎNAINTE

CUPRINS

LISTA DE TABELE

LISTA DE FIGURI

INTRODUCERE Error! Bookmark not defined.

1. RESURSA UMANĂ, CAPITALUL UMAN ȘI MODUL DE DEZVOLTARE AL ACESTORA

- 1.1. Resurse umane – definirea conceptului
 - 1.1.1. *Dezvoltarea resurselor umane – abordarea tradițională și din perspectiva teoriei multinivel*
 - 1.1.2. *Sinteza teoriei multinivel a dezvoltării resurselor umane. Aprecieri privind implementarea*
- 1.2. Capitalul intelectual și sub-diviziunea acestuia: capitalul uman
 - 1.2.1. *Capitalul intelectual – definiții și abordări*
 - 1.2.2. *Structura capitalului intelectual și identificarea subdiviziunii capitalului uman*
 - 1.2.3. *Sinteza modelelor de evaluare a capitalului intelectual și poziționarea capitalului uman în cadrul acestora*
- 1.3. Definirea și caracterizarea conceptului de capital uman
 - 1.3.1. *Definiții și structură*
 - 1.3.2. *Sinteza abordării capitalului uman (perspectiva managementului cunoașterii)*
 - 1.3.3. *Capitalul uman și performanța organizațiilor*
 - 1.3.4. *Preocupări privind măsurarea capitalului uman*
- 1.4. Concluzii

2. SINTEZA CUNOAȘTERII ASUPRA MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UMAN

- 2.1. Definiții și lămuriri terminologice
- 2.2. Modele ale managementului capitalului uman
 - 2.2.1. *Prezentarea unor modele ale managementului capitalului (vehiculate de firme de consultanță)*
 - 2.2.2. *Concluzii asupra modelelor prezentate*
 - 2.2.3. *Relația dintre managementul capitalului uman și managementul strategic*
- 2.3. Tendințe în managementul capitalului uman – Raportul Global Human Capital Trends 2014 (analiza pe bază de date secundare)
- 2.4. Concluzii

3. CERCETĂRI TEORETICE PENTRU ELABORAREA UNUI MODEL NOVATOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN (MODELAREA SA GRAFICĂ ȘI MATEMATICĂ)

- 3.1. Definirea obiectivelor de cercetare
- 3.2. Modelarea matematică a performanțelor capitalului uman prin prisma cunoștințelor explicite și tacite utilizând teoria mulțimilor subtile
 - 3.2.1. *Cunoștințele implicite/tacite și explicite în cadrul proceselor de relaționare din organizații*
 - 3.2.2. *Considerații preliminare în vederea realizării modelării matematice a proceselor de cunoaștere (dezvoltare și învățare) prin mulțimi subtile*
 - 3.2.3. *Schema cibernetică a dezvoltării cunoștințelor implicite și explicite la nivel individual*

- 3.2.4. *Concluzii privind modelarea matematică a performanțelor umane*
- 3.3. *Concepția modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații*
- 3.4. *Aspecte metodologice ale cercetării (Definirea scenariului de cercetare)*
 - 3.4.1. *Demersul metodologic de cercetare propus*
 - 3.4.2. *Detalierea elementelor descriptive aferente metodologiei*
 - 3.4.3. *Metode și mijloace utilizate în cercetare*
- 3.5. *Descrierea cadrului contextual al cercetărilor*
- 3.6. *Concluzii*

4. IDENTIFICAREA (ANALIZA/EVALUAREA) NEVOILOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN (NIVELUL ANALIZEI INDIVIDUALE ȘI ORGANIZAȚIONALE)

- 4.1. *Cercetare pilot privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda focus grup*
 - 4.1.1. *Metoda focus grup – aspecte de ordin metodologic*
 - 4.1.2. *Scenariul cercetării*
 - 4.1.3. *Structura eșantionului și modul de organizare a cercetării*
 - 4.1.4. *Concluziile cercetării pilot*
- 4.2. *Cercetare privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda sondajului*
 - 4.2.1. *Scenariul de cercetare. Concepția chestionarelor și modul de culegere-prelucrare a datelor*
 - 4.2.2. *Caracteristici demografice ale celor două grupuri investigate*
 - 4.2.3. *Prezentarea rezultatelor cercetării. Analiza nevoilor de formare și a competențelor necesare*
 - 4.2.4. *Concluzii generale asupra cercetării realizate cu metoda sondajului*

5. ANALIZA/EVALUAREA IMPACTULUI DEZVOLTĂRII CAPITALULUI UMAN (PERCEPȚIA SOCIETĂȚII)

- 5.1. *Analiză pe bază de date secundare privind situația serviciilor medicale în România comparativ cu cea la nivel european*
 - 5.1.1. *Indicatori de caracterizare a capitalului uman din domeniul medical*
 - 5.1.2. *Aspecte privind performanța capitalului uman din domeniul medical*
 - 5.1.3. *Indicatori de rezultat ai capitalului uman din domeniul medical (indicatori ai stării de sănătate în România față de țările UE)*
 - 5.1.4. *Concluzii - explicații ale situației prin analiza indicatorilor relativi la cheltuielile și finanțarea serviciilor de sănătate*
- 5.2. *Cercetare succintă privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România (analiza unor date statistice la nivel național)*
 - 5.2.1. *Analiza indicatorilor de formare a capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România*
 - 5.2.2. *Repere ale dezvoltării capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România*
 - 5.2.3. *Repere ale solicitării profesionale în domeniul asistenței medicale în România*
 - 5.2.4. *Concluzii asupra cercetării statistice privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România*
- 5.3. *Propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare*
 - 5.3.1. *Propunere de generalizare a aplicării modelului novator de dezvoltare a capitalului uman și a metodologiei aferente*

5.3.2. *Exemplu de bună practică: Școala Postliceală „Henri Coandă”
Timișoara, specializarea asistent medical generalist – nursing*

5.3.3. *Planul de acțiune al Școlii (actualizare 2014 – 2015) – Strategia de dezvoltare organizațională*

5.3.4. *Concluzii*

6. CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII

6.1. Concluzii generale asupra cercetării realizate

6.2. Contribuții personale

6.3. Perspective viitoare de cercetare

Bibliografie

Anexe

Anexa 1 – Chestionare pentru identificarea nevoilor de formare – asistent medical generalist - nursing

Anexa 2 – Curriculum Vitae

PANORAMAREA CONTEXTULUI CERCETĂRII

Teza de doctorat, „**DEZVOLTAREA CAPITALULUI UMAN – UN POSIBIL MODEL**”, este o lucrare de cercetare interdisciplinară, care se situează ca problematică în domeniul managementului capitalului uman, recurgând la utilizarea, exploatarea și valorizarea unor cunoștințe diverse aferente spațiului complex al ingineriei și managementului (matematică, statistică, informatică și management). Se impune a fi făcută precizarea că nivelul ridicat de interdisciplinaritate al cercetărilor este determinat de însăși domeniul științei managementului capitalului uman, deoarece acesta se află la intersecția mai multor domenii ale științei (socio-umaniste):

- Management strategic și managementul performanței, prin natura implicațiilor sale la nivelul creșterii competitivității organizaționale;
- Managementul resurselor umane, managementul talentului și al carierei profesionale, prin natura bazei de cunoștințe și de cunoaștere pe care le utilizează, exploatează mai eficient, precum și din punctul de vedere al nivelului operațional.

Ca urmare, relațiile dintre domeniile de știință precizate, definesc rolul și scopul managementului capitalului uman în cadrul organizațiilor care au preocupări și aplică aceste abordări și practici ale domeniului, obiectivul final fiind acela de a alinia, până la coincidență, strategia de resurse umane cu managementul strategic și managementul performanței în organizații.

Prin conținutul său și prin rezultatele de cercetare obținute, lucrarea face referire directă la modul în care dezvoltarea acestui domeniu de știință poate fi implementat în cadrul organizațiilor de formare, astfel încât să se realizeze o mai bună racordare a acestora la dinamica și tendințele actuale ale mediului economic (determinate de modul de comportament al organizațiilor angajatoare: companii, întreprinderi, firme, instituții etc.), dar și ale societății în general (școala și procesele educative, de învățământ, de toate categoriile fiind subiect de interes pentru orice comunitate locală, regională, națională, internațională).

Domeniul de cercetare abordat se află în centrul atenției cercetărilor naționale și internaționale din ultimii ani, fiind dovedit faptul că în societatea cunoașterii și inovării, resursa cea mai de preț este *cunoașterea individuală, de grup și organizațională*, aceasta fiind o sursă (inepuizabilă!) generatoare de competitivitate pentru organizații (cu atât mai mult când se discută despre instituții de învățământ). *Ca urmare, tematica abordată și modalitatea de soluționare, prin cercetare științifică interdisciplinară, este considerată a fi una inovativă și de pionierat la nivel național.* Acest fapt se datorează asocierii demersului de dezvoltare a capitalului uman (a atitudinilor, cunoștințelor, competențelor și expertizei sale) cu perspectiva oferită de modelul multinivel de dezvoltare al resurselor umane (nivelul individual, nivelul organizațional oferit de perspectiva organizației angajatoare și nivelul social sau al comunității), integrarea acestora și plasarea acestui proces de dezvoltare în contextul organizației de formare (furnizor de servicii de educație, dezvoltator de competențe recunoscute pe piață printr-un sistem de certificare reglementat la nivel național). Teza de doctorat demonstrează eficiența și eficacitatea modelului novator creat prin cercetările aplicative realizate, dar și prin implicarea autorului acesteia în activitatea managerială a acestei organizații de formare operând în economia reală.

Ca urmare, teza de doctorat este rodul activității de cercetare realizată de doctorand în cadrul Facultății de Management în Producție și Transporturi

(Centrul de Cercetare Inginerie și Management) din cadrul Universității Politehnica Timișoara, în perioada 2010 - 2015. Totodată, cercetările științifice au beneficiat de *sprijinul logistic și financiar al Fundației Cultural Umanitare „Henri Coandă” Oradea filiala Timișoara și al Școlii Postliceale „Henri Coandă” Timișoara*. Cercetările aplicative și susținerea financiară a activității publicistice (de diseminare a rezultatelor relevante aferente prezentei cercetări în 7 articole) nu ar fi fost posibile fără acest sprijin, iar finalizarea și susținerea tezei se constituie ca moment de recunoștință pentru toate acestea. Un aport deosebit în realizarea cercetărilor aplicative l-au avut cursanții și corpul profesoral de la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara, precum și a extensiilor sale de la Moldova Nouă și Sânnicolau Mare și care s-au constituit în grupul țintă supus investigațiilor, în diferite faze ale cercetării aplicative în perioada 2012 – 2014. De asemenea, partenerii Școlii din mediul economic (personal medical al unor spitale, policlinici, clinici medicale, laboratoare etc.) au reacționat pozitiv în a sprijini inițiativele de cercetare programate și realizate în cadrul programului doctoral, și care i-au vizat, aceștia fiind operativi în a oferi feed-back asupra fenomenului investigat.

Prin concluziile formulate și contribuțiile originale asociate cercetărilor, considerăm că prezenta teză de doctorat are un potențial apreciabil de aplicabilitate (extindere și generalizare a modelului novator și metodologiei de cercetare asociate, în cazul organizațiilor de formare sau a angajatorilor) și poate contribui substanțial la:

- Repoziționarea funcției de resurse umane din organizații, prin extinderea preocupărilor sale și alinierea acestora la tendințele semnalate deja în domeniu (cum sunt cele inventariate de cercetarea inclusă în Raportul **Global Human Capital Trends 2014**, publicat de compania de consultanță deloitte);
- Implementarea cu real succes a practicilor de managementul talentului și cel al carierei profesionale;
- Asigurarea convergenței strategiei de managementul resurselor umane cu strategia generală a afacerii, inclusiv în ceea ce privește definirea indicatorilor (cheie) de performanță;
- Asigurarea premiselor pentru o mai bună utilizare și valorizare a capitalului uman din organizații și care va avea un efect pozitiv asupra competitivității.

În cazul organizațiilor de formare, intensificarea preocupărilor în domeniul dezvoltării capitalului uman, în corelație cu cerințele, nevoile și opiniile angajatorilor, dar și a societății/comunității (urmând modelul multinivel) va conduce în mod iminent la o mai bună formulare a ofertei educaționale (specializări oferite de furnizorul de servicii de formare), la alinierea programelor în conformitate cu cerințele stakeholderilor implicați în procesul demarării vieții profesionale active a resursei umane (după cum este susținut și de rezultatele cercetărilor realizate).

OBIECTIVELE CERCETĂRII ȘI MODALITATEA DE ATINGERE A ACESTORA

Scopul programului doctoral, derulat și încununat cu realizarea-susținerea tezei de doctorat, a fost acela de realizare a unor cercetări teoretice și aplicative pentru caracterizarea capitalului uman și a managementului acestuia. **Obiectivul principal al tezei de doctorat a fost de a elabora un model de dezvoltare**

a capitalului uman (cu accent pe politicile de formare și perfecționare a resurselor umane, de creare a unor competențe adecvate pieței muncii), care să integreze abordarea managementului resurselor umane și cea a managementului cunoașterii (managementul capitalului uman), pornind de la teoria multinivel. Modelul novator propus a fost asimilabil, transferabil și recognoscibil în practica organizațiilor (dovedit prin cercetările aplicative prezentate). Acest demers a fost posibil datorită nivelului de cunoștințe și de cunoaștere dobândit prin programul doctoral (dovadă fiind CV-ul din Anexa 2 a tezei), a experienței profesionale în domeniul educației și al managementului unei organizații de formare dovedite de doctorand.

Teza de doctorat este o lucrare vastă, totalizând **230 pagini (inclusiv 2 anexe)**, conținând un capitol introductiv, 5 capitole consistente și echilibrate aferente problematicii de cercetare și un capitol final ce înglobează: concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare. Teza cuprinde **89 figuri, 53 tabele, 36 de relații matematice, precum și o listă cu 117 titluri bibliografice și 35 adrese ale unor pagini web consultate și citate** în lucrare. Succesiunea și conținutul fiecărui capitol de lucrare sunt convergente pe atingerea obiectivului general al cercetării (în lucrare fiind precizate și obiective operaționale, aferente fiecărui capitol). Ca urmare, în Figura 1 se prezintă structura tezei de doctorat, care demonstrează modalitatea planificată de atingere a obiectivelor de cercetare propuse.

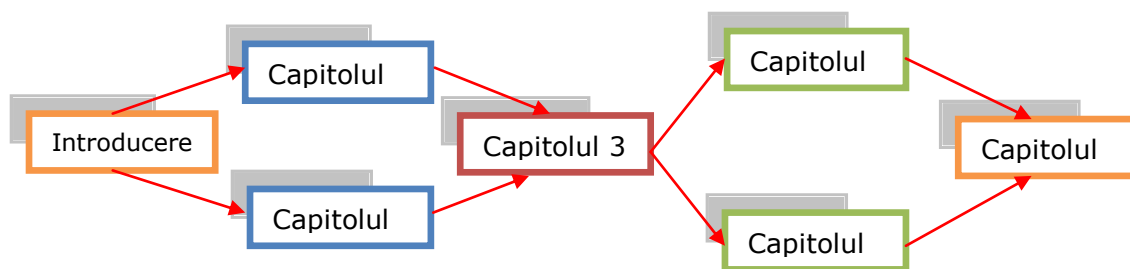


Fig.1. Structura tezei de doctorat

Tratarea temei este logică, graduală și bine structurată: pornind de la o abordare de tip puzzle, prin care sunt identificate și caracterizate „piese de cunoaștere”, prin descrierea conceptelor și abordărilor în domeniul resursei umane, a capitalului uman și managementului acestuia (prin sinteze asupra referențialului bibliografic), ca „tabloul general creat” să fie utilizat ca fundal (sau motiv?) al cercetărilor teoretice și aplicative, care au condus la conceperea, testarea și validarea prin experiment a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în organizații, precum și a metodologiei de cercetare. În final, dezvoltării creative i se succede o propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare, ceea ce este echivalent cu un demers de generalizare a aplicării modelului și metodologiei aferente.

Primul capitol al tezei, RESURSA UMANĂ, CAPITALUL UMAN ȘI MODUL DE DEZVOLTARE AL ACESTORA (**41 pag.**), cuprinde lămuriri de natură conceptuală relative la resursa umană și dezvoltarea acesteia în perspectiva teoriei tradiționale și a celei multinivel (abordare prezentă în referențialul de specialitate din domeniul managementului resurselor umane. De asemenea, sunt prezentate și sintetizate conceptele de capital intelectual și sub-diviziunea acestuia: capitalul uman (într-o abordare specifică managementului cunoașterii), ca apoi să fie realizată o sinteză bibliografică pentru definirea și caracterizarea conceptului de capital uman (definiții, structură sau subdiviziuni ale acestuia, impactul asupra

performanței organizaționale, probleme legate de măsurarea capitalului uman) concept de bază cu care se operează în teza de doctorat, care mai apoi acesta să fie completat, extins în celelalte capitole ale lucrării. De asemenea, sunt prezentate concluzii privind cercetarea bibliografică întreprinsă.

Capitolul 2, **SINTEZA CUNOAȘTERII ASUPRA MANAGEMENTULUI CAPITALULUI UMAN (26 pag.)**, este alocat cercetărilor asupra referențialului bibliografic (analiza și sinteza bibliografică de actualitate). Problematika acestui capitol cuprinde: definiții și lămuriri terminologice și modele ale managementului capitalului uman identificate în domeniul consultanței manageriale de specialitate și cu descrierea relației, a implicației în managementul strategic al organizațiilor. Capitolul se finalizează cu o serie de concluzii care converg spre cercetările teoretice și aplicative ce au fost descrise în următoarele capitole ale tezei.

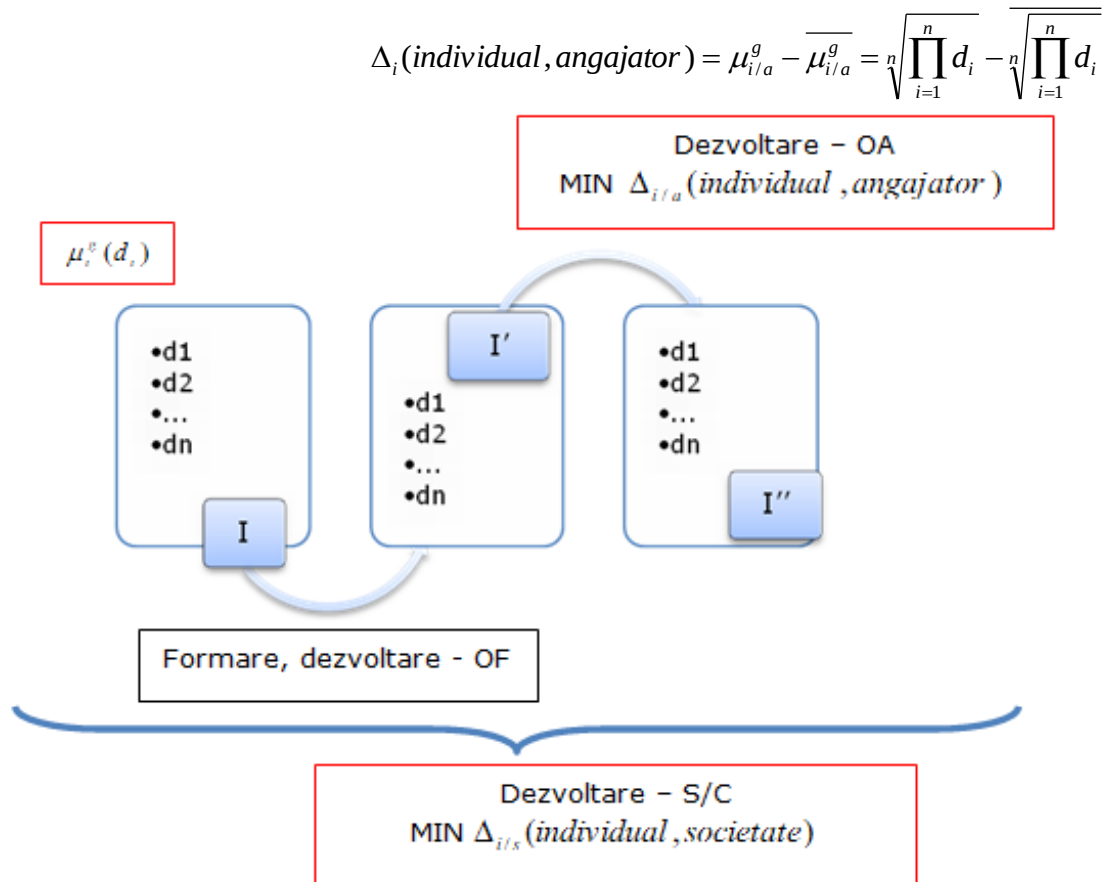
Capitolul 3, **CERCETĂRI TEORETICE PENTRU ELABORAREA UNUI MODEL NOVATOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN (MODELAREA SA GRAFICĂ ȘI MATEMATICĂ) (37 pag.)**, cuprinde descrierea activităților de tip creativ, inovativ în urma cărora s-au definit modelul și metodologia de cercetare (inclusiv delimitarea cadrului contextual al cercetărilor experimentale, precum și scenariul acestor cercetări). Ca urmare a cercetărilor asupra referențialului bibliografic prezentate în capitolele 1 și 2, s-au putut formula obiectivele de cercetare (general și operaționale, aferente fiecărui capitol al tezei); premisele cercetărilor realizate au fost formulate prin modelarea cutiei negre (black-box) a cercetărilor; a fost reprezentat graful asociat cercetărilor realizate.

O contribuție originală adusă prin cercetări teoretice a fost modelarea matematică a performanțelor capitalului uman prin prisma cunoștințelor explicite și tacite utilizând teoria mulțimilor subtile, ajungându-se la definirea unor indicatori importanți în dezvoltarea capitalului uman, cum sunt: coeficientul global de performanță de la nivel de individ, la nivelul unui grup și al organizației, integrând viziunea modelului multinivel de dezvoltare a resursei umane, în cadrul modelării; coeficientul de discrepanță privind caracterizarea nivelului percepției angajatorului asupra nivelului coeficientului global de performanță individuală; coeficientul de discrepanță privind percepția unei categorii socioprofesionale în societate (comunitate).

Rezultatele modelării matematice au condus la fundamentarea modelului novator de dezvoltare a capitalului uman, într-o concepție bazată pe reprezentarea sa grafică. Se remarcă faptul că dezvoltarea a luat în considerare evoluția individului (I) în cadrul organizației de formare (OF, I') și apoi în cadrul organizației angajatoare (OA, I''), la începutul demarării sale în viața profesională, de interes fiind minimizarea coeficienților de discrepanță mai sus menționați (dar care au fost redefiniți ținând cont de o serie de cunoștințe necesare aferente a d_n domenii de știință, și care conferă unui individ competențele profesionale necesare practicării unei profesii) după cum este prezentat în figura 2. *Noutatea*, modelului constă în:

1. *Combinarea modelării matematice a performanțelor capitalului uman (cu ajutorul teoriei mulțimilor subtile) cu modelarea grafică a procesului de dezvoltare a acestuia;*
2. *Abordarea procesului de transformare, creștere a potențialului uman (dezvoltare) în stadiul demarării în viața profesională a individului, în care acesta trece rapid (în 2-6 ani în funcție de procesul de formare în care este inclus) de la ipostaza de elev/cursant/student/ la cea de resursă umană/angajat/salariat fiind actor activ pe piața forței de muncă.*
3. *Integrarea în modelul de dezvoltare multinivel a unor cunoștințe interdisciplinare în vederea găsirii unor soluții de orientare mai bună a*

procesului de dezvoltare a capitalului uman, cu satisfacerea simultană a nevoilor și cerințelor: individuale, organizaționale și ale societății.



$$\Delta_{i/s}(\text{individual}, \text{societate}) = \mu_{i/si}^g - \overline{\mu_{i/si}^g} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i} - \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}$$

Fig. 2. Modelul novator de dezvoltare a capitalului uman

Definirea scenariului de cercetare, a metodologiei asociate, a avut la bază demersul creativ denumit *Design Research Methodology (DRM)* și care a condus la definirea a patru etape specifice derulării cercetărilor în cadrul programului de doctorat (convergent pe atingerea obiectivelor formulate, propuse), denumite generic astfel: (1) Clarificarea domeniului cercetat; (2) Studiu descriptiv I; (3) Studiu prescriptiv; (4) Studiu descriptiv II. În fiecare etapă au fost inventariate metode și mijloace de cercetare specifice, și au fost definite rezultate așteptate.

În finalul capitolului se descrie cadrul contextual în care au fost realizate cercetările experimentale: Fundația Cultural Umanitară „Henri Coandă”, Filiala Timișoara, Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara în calitate de organizație formatoare, iar ca program de dezvoltare a capitalului uman (de certificare a competențelor profesionale) s-a avut în vedere specializările din domeniile: sănătate și asistență pedagogică în general, iar specializarea/profesie de asistent medical generalist - nursing, în special. Ca urmare, modelul novator de dezvoltare a capitalului uman a fost particularizat contextului de cercetare adoptat. Totodată, în cadrul cercetărilor realizate s-a folosit drept bază de referință a formării și dezvoltării calificării profesionale de asistent medical

generalist, standardul de pregătire profesională, prezentat în Anexa 1 la OMECT nr. 2713/29.11.2007.

Capitolele 4 (IDENTIFICAREA (ANALIZA/EVALUAREA) NEVOILOR DE DEZVOLTARE A CAPITALULUI UMAN - NIVELUL ANALIZEI INDIVIDUALE ȘI ORGANIZAȚIONALE, **42 pag.**) și 5 (ANALIZA/EVALUAREA IMPACTULUI DEZVOLTĂRII CAPITALULUI UMAN - PERCEPȚIA SOCIETĂȚII, **39 pag.**) ale tezei de doctorat sunt dedicate cercetărilor experimentale, prezentării rezultatelor obținute (concluzii și interpretarea acestora).

În capitolul 4, cercetările aplicative s-au realizat în mai multe etape, testându-se și validându-se rând pe rând funcționalitățile modelului la nivel individual și organizațional, astfel:

- Într-o cercetare pilot privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda focus grup;
- Într-o cercetare privind identificarea nevoilor de formare profesională în domeniul nursing – Metoda sondajului pe baza unui chestionar propriu (asimilabilă unei cercetări exploratorii de marketing), care a fost particularizat pentru 2 grupuri supuse investigației (eșantioane): un grup al elevilor din anul II și III AMG (Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara) și un grup de specialiști în domeniul medical (cadre didactice de specialitate, asistenți medicali și medici din unități medicale de pe raza municipiului Timișoara).

Concluziile cercetării au evidențiat nevoile de formare în percepția elevilor și a reprezentanților organizațiilor angajatoare (grupul de specialiști) pe baza analizei comparative realizate și a calculului matricei discrepanțelor sau a diferențelor așa cum a fost formulat în concepția modelului novator $\Delta_{i/a}$ (individual, angajator). Rezultatele au arătat că așteptările specialiștilor, reprezentanți ai organizațiilor angajatoare din domeniul medical, sunt mai mari decât nevoile de formare profesională exprimate de elevii de la programul asistență medicală generală – nursing, de la Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

În capitolul 5, cercetările au avut la bază analiza pe bază de date secundare. Astfel, se remarcă trei etape de evoluție a experimentului privind percepția societății (românești) asupra dezvoltării capitalului uman în domeniul asistenței medicale generale - nursing:

- Analiză pe bază de date secundare privind situația serviciilor medicale în România comparativ cu cea la nivel european;
- Cercetare succintă privind dezvoltarea capitalului uman în domeniul asistenței medicale în România (analiza unor date statistice la nivel național);
- Propunere de asimilare, transfer și recunoaștere a modelului novator de dezvoltare a capitalului uman în practica organizațiilor formatoare, subcapitol ce se constituie ca demers de generalizare a aplicării modelului novator propus în practica organizațiilor formatoare, pornind de la argumentele și dovezile furnizate de reușita experimentului la Școala Postliceală „Henri Coandă” Timișoara.

Capitolul 6 intitulat CONCLUZII. CONTRIBUȚII PERSONALE. PERSPECTIVE VIITOARE ALE CERCETĂRII (**7 pag.**), prezintă concluziile cercetării bibliografice, teoretice și aplicative realizate și evidențiază aportul original, personal al autoarei în domeniul managementului capitalului uman, cu precădere al dezvoltării acestuia. De asemenea, sunt prezentate direcții de cercetare cu potențial de dezvoltare ulterioară.

În finalul lucrării este prezentă o listă a referințelor bibliografice, o anexă conținând chestionarele utilizate în cercetările aplicative realizate și o anexă cu CV-ul doctorandului.