

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ
“GHEORGHE ASACHI”
DIN IAȘI**



**CERCETĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND MANAGEMENTUL
INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA
NIVEL ORGANIZAȚIONAL
– TEZĂ DE DOCTORAT –**

Ciobanu Mariana (căs. Cojocaru)

Conducător de doctorat: conf.dr.habil. Ionuț-Viorel HERGHILIGIU

IAȘI - 2024

UNIVERSITATEA TEHNICĂ “GHEORGHE ASACHI” DIN IAȘI
R E C T O R A T U L

Către

Vă facem cunoscut că, în ziua de 30.09.2024 la ora 12.00 în Sala SMARTER a Facultății de Design Industrial și Managementul Afacerilor, Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași, va avea loc susținerea publică a tezei de doctorat intitulată:

**“CERCETĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRĂRII
RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL”**

elaborate de doamna / domnul COJOCARU MARIANA în vederea conferirii titlului științific de doctor.

Comisia de doctorat este alcătuită din:

- | | |
|--|------------------------|
| 1. Prof.univ.dr.habil.ing. Mirela BLAGA,
Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași | președinte |
| 2. Conf.univ.dr.habil. Ionuț-Viorel HERGHILIGIU,
Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași | conducător de doctorat |
| 3. Prof.univ.dr.habil.ing. Ion VERZEA,
Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din Iași | referent oficial |
| 4. Prof.univ.dr.habil. Ioan-Bogdan ROBU,
Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași | referent oficial |
| 5. Prof.univ.dr.habil.ing. Victoria-Larisa IVAȘCU,
Universitatea Politehnica Timișoara | referent oficial |

Cu această ocazie vă invităm să participați la susținerea publică a tezei de doctorat.

RECTOR,

Prof. univ. dr. ing. Dan CAȘCAVAL

Secretar universitate,

Ing. Cristina NAGÎȚ

*pentru susținerile online se va preciza link-ul și soluția de software

CERCETĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

Ciobanu Mariana (căs. Cojocaru)
domeniul Inginerie și management

Președinte comisie doctorat:

Prof.univ.dr.habil.ing. Mirela BLAGA,
*Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din
Iași*

Conducător de doctorat:

Conf.univ.dr.habil. Ionuț-Viorel
HERGHILIGIU,
*Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din
Iași*

Referenți oficiali:

Prof.univ.dr.habil.ing. Ion VERZEA,
*Universitatea Tehnică „Gheorghe Asachi” din
Iași*
Prof.univ.dr.habil. Ioan-Bogdan ROBU,
Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași
Prof.univ.dr.habil.ing. Victoria-Larisa IVAȘCU,
Universitatea Politehnica Timișoara

*„Dacă o organizație încă spune „dizabilitate și diversitate”, ratează esențialul.
Trebuie să fie încorporat în interior (integrat).
... există organizații internaționale progresiste care consideră că înțelegerea dizabilității la nivelul
angajaților, la nivelul clienților, la nivelul furnizorilor
reprezintă un avantaj al afacerilor.
Și aceasta reprezintă un mare impuls.”*

Schur, L., Kruse, D., Blanck, P. (2013).
People with disabilities.
Cambridge University Press, New York, USA.

Mulțumiri

*Mulțumesc domnului **conf. univ. dr. habil Ionuț-Viorel HERGHILIGIU**, și doamnei **prof. univ. dr. ing. Luminița Mihaela LUPU**, pentru că în acești ani și-au arătat disponibilitatea și interesul deosebit în a mă susține ca cercetarea să fie la un nivel științific de calitate. Răbdarea, rigoarea, optimismul, cunoștințele variate și încrederea au fost calități ale îndrumătorilor cu care am finalizat teza de doctorat.*

Totodată aduc alese mulțumiri domnului prof. univ. dr. habil. ing. Ion VERZEA, domnului conf. univ. dr. ing. Bogdan RUSU și domnului sl. dr. ing. Adrian VÎLCU pentru sugestiile, recomandările și suportul oferit de-a lungul studiilor doctorale.

Alese mulțumiri și recunoștință familiei mele, fetelor și soțului meu care m-au sprijinit necondiționat în demersul meu academic.

CUPRINS

INTRODUCERE.....	4
CAPITOLUL I. OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII	5
I.1.DEFINIREA, RELEVANȚA ȘI NEVOIA PROBLEMEI DE CERCETARE.....	5
I.2.SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII.....	8
I.2.1.Scopul cercetării	8
I.2.2.Obiectivele cercetării.....	9
I.3.METODOLOGIA DE CERCETARE UTILIZATĂ.....	10
I.3.1.Abordări conceptuale.....	10
I.3.1.1.Descrierea conceptului de metodologie.....	10
I.3.1.2. Descrierea conceptelor – proces de cercetare, metodă de cercetare, tehnică de cercetare, instrument de cercetare.....	10
I.3.2.Metodologia cadru utilizată în cadrul tezei de doctorat	11
I.3.2.1.Schema generală a cercetării	11
I.3.2.2.Descrierea structurii cadru asociată cercetării întreprinse.....	13
CAPITOLUL II. STADIUL ACTUAL ASOCIAT CERCETĂRIILOR ȘTIINȚIFICE PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL	14
II.1.ABORDĂRI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL	14
II.1.1.Managementul resurselor umane – definire generală, caracteristici și obiective.....	14
II.1.2.Modele și teorii asociate managementului integrării resurselor umane.....	15
II.1.3.Managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale – concepte, clarificări terminologice, evoluții și clasificări.....	17
II.1.3.1.Contextualizare.....	17
II.1.3.2.Definiții standard ale termenului.....	17
II.1.3.3.Evoluția terminologiei asociate.....	19
II.1.3.4.Clasificare.....	19
II.1.3.5.Nevoile speciale și legătura cu managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.....	20
II.1.4.Modele și abordări privind integrarea resursei umane cu nevoi speciale	20
II.1.5. Avantajele angajării și integrării resursei umane cu nevoi speciale.....	22
II.1.6. Integrarea organizațională a persoanelor cu nevoi speciale – bariere asociate	23
II.2.STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRIILOR PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL.....	23

II.2.1. Analiza bibliografică exploratorie a literaturii privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional – utilizând VOSviewer.....	24
II.2.2. Stadiul actual al cercetărilor privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.....	26
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII.....	29
1. Concluzii.....	29
2. Contribuții.....	29
CAPITOLUL III. EVALUAREA ȘI ANALIZA MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL DETERMINATĂ DE VARIABLELE CARACTERISTICE	30
III.1.METODOLOGIA DE CERCETARE UTILIZATĂ ÎN EVALUAREA ȘI ANALIZA MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL DETERMINATĂ DE VARIABLELE CARACTERISTICE	30
III.1.1.Procesului de cercetare – structură asociată și descriere	30
III.1.2.Dezvoltarea modelului de cercetare.....	31
III.1.3.Metoda de eșantionare și descrierea generală a instrumentului de cercetare.....	32
III.1.4.Proiectarea variabilelor (constructelor) considerate	34
III.2.REZULTATELE CERCETĂRII. ANALIZA CANTITATIVĂ ȘI CALITATIVĂ	39
III.2.1.Evaluarea consistenței interne asociată constructelor.....	39
III.2.2.Testarea normalității distribuției variabilelor.....	40
III.2.3.Analiza de corelație dintre variabilele caracteristice managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele determinante	41
III.2.4. Identificarea principalelor componente asociate dimensiunilor considerate în analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional	45
III.2.4.1.Analiza componentelor principale – ACP	45
III.2.4.1. Identificarea principalelor componente asociate dimensiunilor considerate în analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional utilizând ACP.....	45
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII.....	74
1. Concluzii.....	74
2. Contribuții.....	75
CAPITOLUL IV. PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE ȘI EVALUARE A MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL	75
IV.1.Elaborarea și propunerea de soluții de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.....	75
IV.2.Dezvoltarea unui model de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy.....	83

IV.2.1. Utilizarea logicii fuzzy pentru evaluarea managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy	83
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII.....	92
1.Concluzii	92
2.Contribuții	93
CAPITOLUL V. CONCLUZII, CONTRIBUȚII, DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	93
V.1.CONCLUZII FINALE.....	93
V.2.CONTRIBUȚII LA DEZVOLTAREA CUNOAȘTERII.....	96
V.3.LIMITĂRI ALE CERCETĂRII	97
V.4.DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	97
Bibliografie selectivă:	97
Articole științifice	97

INTRODUCERE

Teza de doctorat respectă cuprinsul prezentat, însă în prezentul rezumat este prezentată esența literaturii studiate, metodologia de lucru și parte din capitolul de cercetare.

Teza de doctorat abordează **managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional** vizând în esență dezvoltarea de diverse metodologii, instrumente de evaluare cantitative/calitative pentru a îmbunătăți managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.

Tema propusă se încadrează în domeniul cercetărilor științifice de **Inginerie și Management**, ca domeniu general, iar ca domeniu specific al cercetărilor în domeniul **Managementului Resursei Umane**.

Relevanța temei reiese din necesitatea actuală teoretică și aplicativă în acest domeniu al managementului resursei umane cu nevoi speciale, acesta fiind insuficient studiat atât în literatura la nivel mondial, cât mai ales pentru România.

Lucrarea de față este structurată după cum urmează:

Capitolul I, intitulat „Obiectivele și metodologia cercetării” este structurat în trei părți: primul subcapitol tratează definirea, relevanța și nevoia problemei de cercetare; al doilea subcapitol prezintă scopul cercetării și obiectivele propuse în cadrul procesului de cercetare, iar al treilea subcapitol prezintă abordările conceptuale privind metodologia de cercetare și metodologia cadru utilizată în cadrul acestei teze de doctorat.

Capitolul II, intitulat „Stadiul actual asociat cercetărilor științifice privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional” este dedicat abordărilor conceptuale privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional cu definiții generale, caracteristici și obiective. Se explică modelele și teoriile asociate, se contextualizează, se definesc, se clasifică terminologia asociată managementului integrării resursei umane. Tot în acest capitol se sumarizează modele și abordări care au influențat semnificativ integrarea persoanelor cu dizabilități în organizații, contribuind la evoluția politicilor asociate, la dezvoltarea studiilor privind dizabilitatea și la promovarea drepturilor persoanelor cu aceste nevoi speciale. Se subliniază avantajele angajării și integrării persoanelor cu nevoi speciale dar și barierele asociate acestei integrări.

În subcapitolul II se analizează literatura de specialitate privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional operând o analiză bibliografică exploratorie, și sintetizând stadiul actual al cercetărilor în domeniu.

Capitolul se finalizează cu concluzii și contribuții privind stadiul actual asociat cercetărilor științifice privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.

Capitolul III, intitulat „Evaluarea și analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinată de variabilele caracteristice” prezintă metodologia de cercetare utilizată. Se descrie procesul de cercetare care se concretizează în construirea unui instrument de cercetare pentru a obține reprezentări statistice și grafice care să permită obținerea celor mai precise interpretări legate de problematica abordată. Plecând de la studiile existente ale practicilor de integrare a resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional se propune un model de cercetare. Acesta este descris, explicat și transpus într-un chestionarul împărțit în patru categorii. Se prezintă structura eșantionului și modul de colectare și operaționalizare a datelor obținute. Dimensiunile proiectate se împart în seturi de variabile care defalcă subliniază pe aspecte relevante detaliile importante din literatură, respectiv aspectele relevante estimate, așteptate.

În al doilea subcapitol se prezintă rezultatele cercetării cu o analiză cantitativă și calitativă. Astfel, se descrie cum s-a evaluat consistența internă asociată constructelor, cum s-a testat normalitatea distribuției variabilelor. S-a realizat analiza de corelație dintre variabilele caracteristice managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele determinante. Identificarea principalelor componente asociate dimensiunilor considerate în analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional este dată de o amplă și amănunțită analiză a componentelor principale.

Acest capitolul III, specific evaluării și analizei procesului de manageriere a integrării resursei umane cu nevoi speciale se încheie cu concluzii și contribuții aduse prin studiul aferent tezei de doctorat.

Capitolul IV, intitulat „Propuneri de îmbunătățire și evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional” cuprinde două subcapitole. Primul se referă la elaborarea și propunerea de soluții de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional în format tabelar pentru o mai bună urmărire a elementelor asociate analizei operate în cercetare și aspectele cantitative și calitative relevante analizate. De aici s-au extras problemele potențiale identificate cu propuneri asociate îmbunătățirii managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și recomandări pertinente.

Al doilea subcapitol prezintă dezvoltarea unui model de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy. La nivelul acestuia se operaționalizează utilizarea logicii fuzzy în coroborare cu analiza factorială a corespondențelor multiple pentru evaluarea fenomenului de integrare cercetat. Prin sistemul de inferență fuzzy se deduc concluzii din informațiile introduse prin obținere a unui scor asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional în funcție de dimensiunile agregate.

Acest capitol se încheie cu concluziile și contribuții privind managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.

Capitolul V cuprinde concluzii finale, contribuții la dezvoltarea cunoașterii, limitări ale cercetării și o proiecție a direcțiilor viitoare de cercetare.

Rezultatele cercetării au fost diseminate prin participarea la conferințe internaționale și naționale, precum și publicarea de articole în reviste cotate WoS și BDI.

CAPITOLUL I. OBIECTIVELE ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII

I.1.DEFINIREA, RELEVANȚA ȘI NEVOIA PROBLEMEI DE CERCETARE

În contextul actual al pieței muncii, integrarea persoanelor cu nevoi speciale reprezintă o provocare și, totodată, o șansă semnificativă pentru diverse organizații. Într-o societate în care se pune tot mai mult accent pe diversitate și incluziune, managementul eficient al acestei resurse umane nu doar că promovează corectitudinea și egalitatea de șanse, dar contribuie și la îmbunătățirea performanței organizaționale. Persoanele cu nevoi speciale aduc cu sine perspective unice și abilități diverse care pot stimula inovația și creativitatea în mediul de muncă.

În România există mai multe rapoarte care își propun să evidențieze în ce măsură sunt respectate drepturile persoanelor cu nevoi speciale. Acestea au în vedere drepturile persoanelor cu dizabilități care reprezintă grupul țintă a noii Strategii Naționale pentru perioada 2022 – 2027.

Dizabilitatea reprezintă o relație dintre anumite caracteristici ale unei persoane și modul în care societatea răspunde la acestea respectând egalitatea.

Conform Grigoraș et al. (2021) în România 25% din totalul populației de 16 ani și peste prezintă diverse dizabilități. Cele mai răspândite sunt dizabilitățile fizice 38%, de vedere 21%, mintale 14%, iar 6% dintre ei prezintă dizabilități severe. Incluziunea socială și economică a persoanelor cu nevoi speciale, reprezentând un drept nu este accesat în mare parte și astfel mulți rămân fără acces la multe facilități, nu au loc de muncă, nu beneficiază de bunăstare materială care să le permită o viață demnă împreună cu ceilalți (49% sunt persoanele cu nevoi speciale neocupate la nivelul persoanelor cu vârsta între 16 și 64 de ani).

Pe lângă inserția pe piața muncii care reprezintă un aspect major între problemele persoanelor cu nevoi speciale sunt de subliniat și problemele care vizează accesibilitatea și mobilitatea, accesul la mediul informațional și comunicațional, participarea socială, serviciile sociale și viața independentă cât și monitorizarea respectării drepturilor persoanelor cu nevoi speciale.

Accesibilitatea informațională și comunicațională subliniază folosirea tehnologiilor alternative ca pe o cale de a crește accesul persoanelor cu dizabilități la bunuri și servicii și de a depăși barierele din mediul fizic. Tehnologiile alternative se referă la diverse modalități de adaptare precum și la diferite metodologii aplicate persoanelor cu dizabilități cum ar fi: interpretarea mimico-gestuală, limbajul Braille etc.. În România este subliniat ca rezultat al unei campanii din 2021 de verificare a 1.442 de organizații – asociate unor 8 tipuri de instituții, că doar 4 dintre ele facilitează informația și numai 101 oferă anumite modalități particulare de comunicare (Grigoraș et al., 2021).

Legislația actuală din România susține accesul și inserția pe piața muncii a persoanelor cu nevoi speciale subliniind că „toate companiile cu peste 50 de angajați au obligația legală să angajeze un minim de persoane cu dizabilități (o cotă de 4% din totalul angajaților). Cu toate acestea rata de ocupare este mult scăzută pentru că mii de persoane cu dizabilități nu au prin lege dreptul de a munci (persoane puse sub interdicție, considerându-se că ele „nu au discernământul necesar pentru a se îngriji de interesele lor, din cauza alienației ori debilității mintale”) iar 6% din totalul populației cu nevoi speciale sunt cu dizabilități severe. Organizațiile nu sunt pregătite să ajute această categorie de persoane și preferă să plătească pentru locurile neocupate cu persoane cu nevoi speciale valoarea salariului minim brut pe țară pentru fiecare loc de muncă rezervat și neocupat sau jumătate din această valoare, dacă restul sumei este utilizat în vederea achiziționării unor produse sau servicii realizate prin activitatea proprie a persoanelor cu handicap angajate în unități protejate autorizate. Nu există dovezi că funcția de stimulare a ocupării locurilor de muncă cu persoane cu nevoi speciale a avut eficacitate (Sulla et al., 2021).

Persoanele cu dizabilități se confruntă deseori cu diverse stereotipuri și discriminări când optează pentru un loc de muncă sau sunt tratate diferențiat, necorespunzător de angajatori. Sunt însă puțini angajatori care au locuri de muncă specifice care protejează și susțin diversitatea și incluziunea, oferă oportunități reale persoanelor cu nevoi speciale de a-și câștiga existența, dar statul nu îi sprijină îndeajuns.

Beneficiile date de ocuparea unui loc de muncă incluziv sunt resimțite la nivelul persoanelor prin creșterea autonomiei personale, un nivel crescut de bunăstare și un risc mai scăzut de dependență de bonificațiile oferite de către stat. La nivelul organizațiilor, angajarea persoanelor cu nevoi speciale poate ajuta la diversificarea pieței muncii, la scăderea ratei de șomaj și a beneficiilor de protecție socială. Organizațiile primesc o subvenție lunară timp de 12 luni pentru încadrarea în muncă pe durată nedeterminată a persoanelor cu dizabilități și de 18 luni pentru

încadrarea în muncă a absolvenților cu dizabilități, dacă mențin angajarea acestora timp de 18 luni, însă nu este considerată suficient de atractivă (Buboiu, 2014).

Într-un raport din 2021 al Ministerului Muncii și Protecției Sociale se menționează că „rata de angajabilitate a persoanelor cu nevoi speciale din România este mult mai scăzută decât a persoanelor fără dizabilități, dar și mult sub media celorlalte țări membre Uniunii Europene. Dacă 74% dintre persoanele fără dizabilități între 20 și 64 de ani sunt ocupate, procentul este de doar 51% pentru persoanele cu unele dizabilități. Persoane cu dizabilități care trăiesc în mediul rural, care au un nivel scăzut de educație sau vârste între 20-34 ani prezintă un risc și mai ridicat de a nu fi ocupate. Situația tinerilor care nu au un loc de muncă este cu atât mai problematică cu cât ei sunt într-o măsură mult mai mică acoperiți de sistemul de pensii (inclusiv cel de invaliditate), astfel încât sunt mult mai vulnerabili la excluziune socială.”

În perioada 2016-2020, au existat strategii privind ocuparea persoanelor cu dizabilități, cu 24 de măsuri clare însă cu rezultate modeste și cu depistarea a numeroase bariere în societate care privesc angajabilitatea:

- sistemul de educație prea puțin incluziv;
- părinții care nu se implică suficient sau își protejează excesiv copiii cu dizabilități;
- ofertele cu locuri de muncă nepotrivite și inaccesibile;
- angajatorii nu consideră subvențiile ca fiind o reală compensare a costurilor implicate în angajarea unei persoane cu nevoi speciale;
- protecția socială care nu stimulează implicarea și activarea persoanelor cu dizabilități;
- stereotipiile date de dificultățile potențiale provocate de problemele de sănătate sau costurile ridicate ale adaptărilor care le-ar putea fi necesare la locul de muncă;
- sistemul de sănătate care este orientat pe tratarea unor afecțiuni.

Este necesară o accesibilizare informațională și comunicațională la nivel național pentru a putea fi utilizate la maximum oportunitățile privind serviciile active de ocupare și ținta de ocupare pentru persoane cu nevoi speciale. Consolidarea serviciilor publice și diversificarea furnizorilor de servicii de ocupare a locurilor de muncă este o nouă nevoie la nivel macro deoarece în prezent, România nu răspunde nevoilor particulare de asistență și sprijin ale persoanelor cu dizabilități din cauza numărului redus de specialiști formați și a resurselor financiare alocate insuficiente. De asemenea, nu există o colaborare sistematică între serviciile de ocupare și serviciile educaționale. Această lipsă de integrare a serviciilor a fost menționată și în documentele oficiale realizate de Banca Mondială folosind date dintr-o campanie de inspecție realizată de ANPIS în perioada martie-august 2020: „Reforma planificată a serviciului public de ocupare a forței de muncă a fost întârziată semnificativ. Serviciul public de ocupare are o abordare foarte limitată de gestionare a cazurilor. Lipsa integrării serviciilor de ocupare a forței de muncă, a serviciilor sociale și a serviciilor educaționale și cooperarea ineficace cu angajatorii rămân obstacole importante”. Programele de conștientizare cu privire la dreptul persoanelor cu nevoi speciale de a fi incluse pe piața muncii vor pregăti accesibilitatea și cultura incluzivă. În România există două tipuri mari de forme de muncă protejată: unitățile protejate autorizate și întreprinderile sociale de inserție.

Unitățile protejate autorizate (definite în Legea nr. 488/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, republicată, cu modificările și completările ulterioare) sunt entități de drept public sau privat, în cadrul cărora sunt angajate minim trei persoane cu încadrare în grad de handicap care reprezintă cel puțin 30% din numărul total al angajaților, iar timpul de lucru cumulativ al acestora reprezintă minim 50% din totalul timpului de lucru al tuturor angajaților. (în prezent – iunie 2024, în zona de NE a țării sunt doar 36 unități protejate autorizate – cu 121 persoane cu nevoi speciale angajate).

Întreprinderile sociale de inserție (definite prin Legea nr. 219/2015 privind economia socială) reprezintă întreprinderi sociale care încadrează persoane din grupuri vulnerabile, inclusiv persoane cu dizabilități, în proporție de minim 30% din personal, iar timpul de lucru cumulat al acestora reprezintă minim 30% din totalul timpului de lucru al tuturor angajaților. În plus, acestea trebuie să îndeplinească și condiția de a avea ca scop lupta împotriva excluziunii, discriminării și șomajului, prin inserția socio-profesională a persoanelor defavorizate. (în ianuarie 2023, în zona de NE a țării sunt doar 31 întreprinderi sociale de inserție).

Există acum în implementare noua Strategie națională privind drepturile persoanelor cu dizabilități „O Românie echitabilă”, 2022-2027 care are în vedere 36 de ținte strategice pe 9 direcții de acțiune dintre care și dedicate ocupării persoanelor cu dizabilități (ținta 8-11). Obiectivul strategiei pune accent pe asigurarea oportunității persoanelor cu dizabilități de a se integra într-un loc de muncă incluziv, accesibil și adaptat. În facilitarea acestui obiectiv se are în vedere creșterea accesului la ocupare, creșterea calității ocupării dar și accesul la formarea profesională.

Datorită complexității managementului resurselor umane (MRU), până în prezent, cercetarea s-a concentrat mai mult pe procesul de achiziție organizațională al persoanelor cu nevoi speciale (Gewurtz et al., 2016) sau pe „tratamentul” acestora după angajare (Dispenza, 2021). Eforturile de a evalua toate etapele procesului de angajare au fost limitate. Numai Beatty et al. (2019), Cavanagh et al. (2017) și Colella și Bruyère (2011) au oferit o perspectivă holistică asupra modului în care persoanele cu nevoi speciale sunt „tratate” la locul de muncă. Aceste studii împărtășesc obiectivul comun de a aborda în mod comprehensiv caracteristicile sociale, culturale și organizaționale, cu scopul de a stimula interesul cercetătorilor și practicienilor. Identificarea practicilor de MRU care sunt (și ar trebui să fie) implementate pentru a gestiona și susține corespunzător persoanelor cu nevoi speciale pe tot parcursul ciclului de angajare este extrem de importantă pentru îmbunătățirea incluziunii acestora în mediul organizațional (Schloemer-Jarvis et al., 2022).

Deși multe studii au examinat practicile de selecție și recrutare, există multe lipsuri (lacune) în înțelegerea practicilor de resurse umane (RU) eficiente pentru maximizarea potențialului persoanelor cu nevoi speciale (Huang și Chen, 2015).

I.2.SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII

I.2.1.Scopul cercetării

Integrarea persoanelor cu nevoi speciale în diverse medii sociale și profesionale reprezintă o provocare și, în același timp, o oportunitate pentru organizații și societate. Această integrare nu numai că promovează egalitatea și diversitatea, dar contribuie și la dezvoltarea economică și socială. Managementul integrării persoanelor cu nevoi speciale la nivel organizațional necesită strategii și politici bine definite care să faciliteze adaptarea și participarea activă a acestora în toate aspectele organizaționale.

Analizând diversele informații și cunoștințe asociate realității actuale, în care integrarea persoanelor cu nevoi speciale reprezintă un aspect esențial pentru dezvoltarea organizațiilor, împreună cu elementele teoretice specifice managementului privind dizabilitatea, cercetarea științifică desfășurată în cadrul acestei teze de doctorat explorează diverse: **“cercetări și contribuții privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional”**.

Plecând, în special, de la literatura de specialitate, scopul cercetării științifice, este prezentat clar în Tabelul 1.

Tabel 1. Scopul cercetării asociat tezei de doctorat

Scopul cercetării:	
*	dezvoltarea de diverse metodologii, instrumente de evaluare cantitative/calitative pentru a îmbunătăți managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.

I.2.2. Obiectivele cercetării

Obiectivele cercetării sunt fundamentale pentru a orienta procesul de investigare, a structura abordarea metodologică și a clarifica intențiile și scopurile studiului. Aceste obiective contribuie la definirea problemelor de cercetare și la formularea ipotezelor care vor fi testate (Creswell și Creswell, 2018; Maxwell, 2013; Yin, 2014).

Cercetarea științifică, în vederea atingerii scopului propus, are ca obiectiv global (O_{G-TEZĂ}) „**evaluarea și analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional**” și se concentrează asupra unor obiective și sub-obiective specifice, Tabel 2.

Tabel 2. Obiectivele asociate tezei de doctorat

Nr.crt.	Obiectivul principal și obiectivele secundare
O _{G-TEZĂ}	Evaluarea și analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional
DOCTORAT	
O₁	Analiza literaturii de specialitate privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional
O ₁₁	Definire generală, caracteristici și obiective - managementul resurselor umane
O ₁₂	Identificarea și descrierea modelelor și teoriilor asociate managementului integrării resurselor umane
O ₁₃	Prezentarea conceptelor, clarificărilor terminologice, evoluțiilor și clasificărilor asociate managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale
O ₁₄	Identificarea și descrierea modelelor și abordărilor privind integrarea resursei umane cu nevoi speciale
O ₁₅	Identificarea și descrierea avantajelor angajării și integrării resursei umane cu nevoi speciale
O ₁₆	Identificarea și descrierea factoriilor/ barierele asociate procesului de integrare organizațională a persoanelor cu nevoi speciale
O ₁₇	Realizarea unei analize bibliografice explorative a literaturii privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional
O ₁₈	Elaborarea și descrierea stadiului actual al cercetărilor întreprinse privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale
O₂	Proiectarea unei metodologii de evaluare și analiză a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional
O ₂₁	Identificarea și descrierea celor mai reprezentative variabile ce caracterizează managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional
O ₂₂	Identificarea și descrierea celor mai reprezentative variabile ce determină managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional
O ₂₃	Evaluarea și analiza cantitativă și calitativă a legăturilor și a intensității influențelor dintre variabilele ce caracterizează managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele determinante
O ₂₄	Dezvoltarea de modele econometrice care să prezinte componentele principale asociate managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și a dimensiunilor/ variabilele determinante
O₃	Dezvoltarea unui model de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy
O₄	Dezvoltarea de soluții de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional

O₄₁ Elaborarea și propunerea de soluții de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional

I.3.METODOLOGIA DE CERCETARE UTILIZATĂ

I.3.1.Abordări conceptuale

I.3.1.1.Descrierea conceptului de metodologie

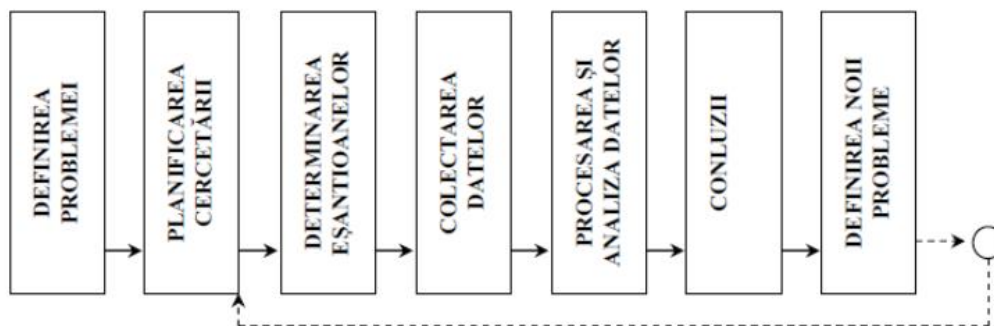
Metodologia în cercetare se referă la „un mod sistematic de abordare a unei probleme de cercetare, care include metodele, tehnicile și procedurile utilizate pentru colectarea și analizarea datelor” (Creswell și Creswell, 2018). Este extrem de importantă pentru a asigura realizarea obiectivelor propuse (Huțu, 2001) rigoarea și transparența studiului, permițând astfel altor cercetători să reproducă și să verifice rezultatele obținute.

Există trei categorii principale de metodologii în cercetarea științifică:

- I. metodologiile cantitative – utilizează date numerice și statistici pentru a testa ipoteze și a cuantifica relațiile dintre variabile (Creswell, 2014);
- II. metodologiile calitative – se concentrează pe înțelegerea fenomenelor sociale din perspectiva participanților prin utilizarea datelor non-numerice, cum ar fi interviurile și observațiile (Denzin și Lincoln, 2018);
- III. metodologiile mixte - combină elemente ale cercetării cantitative și calitative pentru a oferi o perspectivă mai cuprinzătoare asupra problemei de cercetare (Tashakkori și Teddlie, 2010).

I.3.1.2. Descrierea conceptelor – proces de cercetare, metodă de cercetare, tehnică de cercetare, instrument de cercetare

Un proces de cercetare trece prin anumite etape importante, indiferent de tipul de cercetare întreprins, așa cum se poate observa în Figura 1.



Figură 1. Fazele unui proces de cercetare
Sursa: Huțu, 2001

O metodă de cercetare este o tehnică sau un instrument specific utilizat pentru a colecta, analiza și interpreta date într-un studiu științific. Aceste metode sunt esențiale pentru a asigura rigoarea, validitatea și fiabilitatea cercetării. Metodele de cercetare pot varia semnificativ în funcție de natura studiului și de întrebările de cercetare abordate.

Tehnicile de cercetare sunt componente esențiale ale metodelor de cercetare și variază în funcție de natura și obiectivele studiului. Bryman, (2016) afirmă faptul că "tehnicele de cercetare sunt instrumente specifice utilizate pentru a obține datele necesare răspunsului la întrebările de

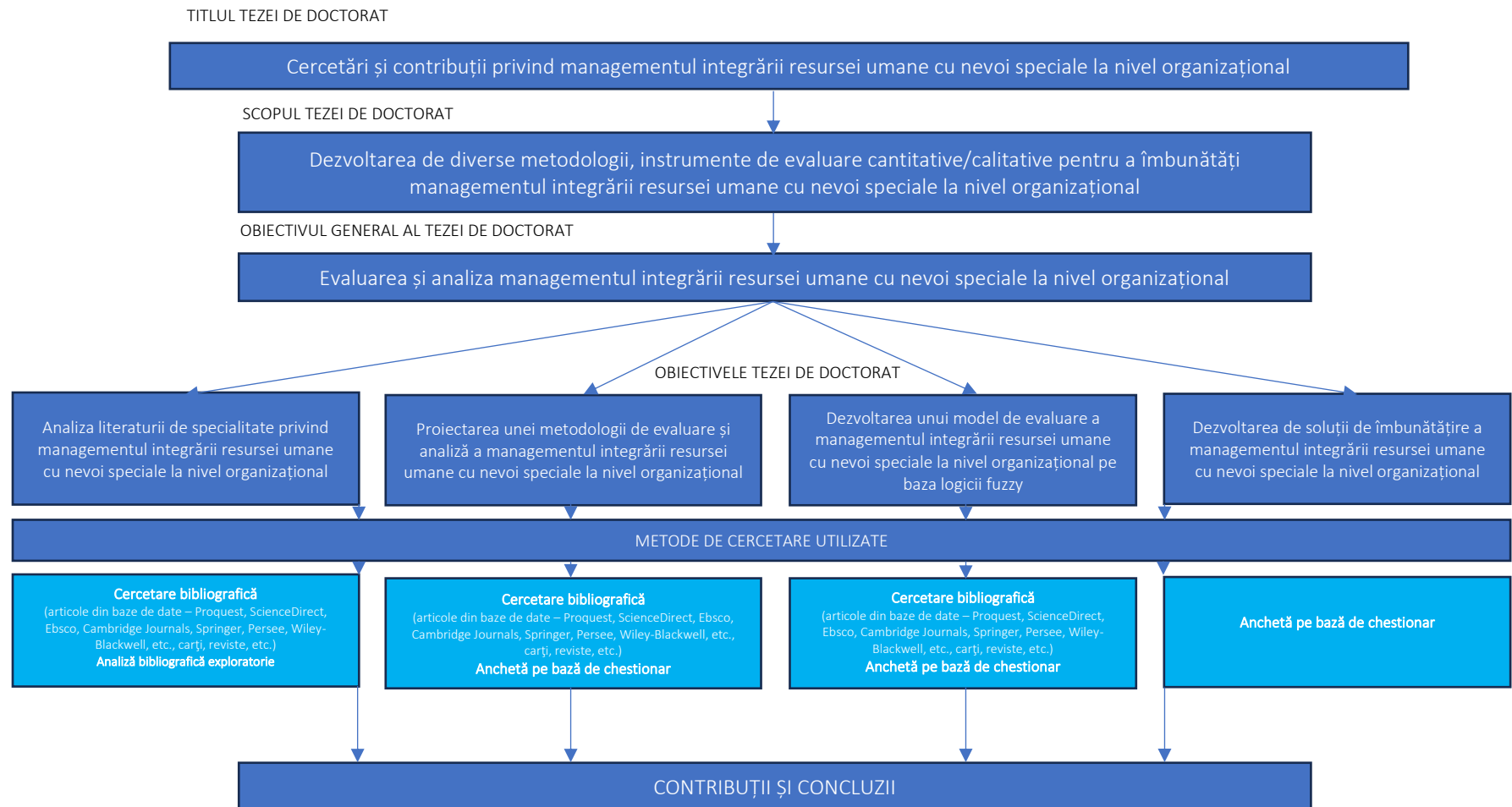
cercetare. Ele includ metode precum sondajele, interviurile structurate și semi-structurate, observațiile participante și neparticipante, și analizele de documente".

Un instrument de investigare este un dispozitiv, un formular sau o procedură specifică utilizată pentru a colecta date într-un studiu de cercetare. Aceste instrumente sunt esențiale pentru a obține informații precise și relevante, care să permită cercetătorilor să răspundă la întrebările de cercetare și să atingă obiectivele studiului (Kothari, 2004; Creswell, 2014; Bryman, 2016). Concret "un instrument de investigare este un mijloc prin care datele sunt colectate de la respondenți sau participanți. Exemple includ chestionarele, ghidurile de interviu și protocoalele de observație" (Bryman, 2016).

I.3.2. Metodologia cadru utilizată în cadrul tezei de doctorat

I.3.2.1. Schema generală a cercetării

Schema generală a tezei de doctorat "Cercetări și contribuții privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional" este prezentată în Figura 2



Figură 2. Schema generală a cercetării tezei de doctorat

1.3.2.2.Descrierea structurii cadru asociată cercetării întreprinse

Procesul de cercetare constă dintr-o serie de etape consecutive, ce reprezintă cele mai importante faze în atingerea obiectivelor stabilite. În consecință, o prezentare detaliată asociată structurii procesului de cercetare poate fi observată în cele ce urmează.

1.Partea preliminară a cercetării

A. definirea necesității de cercetare pentru teza de doctorat “Cercetări și contribuții privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional”.

B. stabilirea scopului cercetării: “dezvoltarea de diverse metodologii, instrumente de evaluare cantitative/calitative pentru a îmbunătăți managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional”;

C. identificarea obiectivelor cercetării;

2. Faza de proiectare a cercetării

A. identificarea surselor de informații [articole din baze de date (Proquest, ScienceDirect, Ebsco, Cambridge Journals, Springer, Persee, Wiley-Blackwell, etc.), cărți, reviste de specialitate, părerea specialiștilor/managerilor – privind problematica managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale, respectiv a dimensiunilor (variabilelor) determinante];

B. selectarea modalității de culegere și sistematizare a informațiilor.

3. Faza de operaționalizare (concretizarea obiectivelor propuse) a cercetării

A. culegerea informațiilor ce vizează:

A1. analiza literaturii privind problematica managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale, respectiv a dimensiunilor (variabilelor) determinante.

A2. dezvoltarea unui cadru metodologic de evaluare și analiză a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional presupune utilizarea următoarelor tehnici de cercetare ce au constat în identificarea tipului și sursei de informare ce trebuie studiată.

A3. evaluarea și analiza cantitativă respectiv calitativă a legăturilor și a intensității influențelor/determinărilor dintre variabilele ce caracterizează managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele determinante a implicat aplicarea unui chestionar, cu o scară de tip ordinal în cinci (scara Likert), și cu 152 de itemi, plus întrebările demografice, aplicat la 111 (număr final validat) de manageri de la nivelul organizațiilor din zona de dezvoltare N-E România, organizații ce au angajați persoane cu nevoi speciale.

B. prelucrarea/codificarea informațiilor:

Pentru atingerea obiectivului principal al studiului, întrebările chestionarului au fost introduse și codificate în programul de analiză statistică IBM SPSS 22.0, cu scopul de a obține reprezentări statistice și grafice care să permită obținerea celor mai precise interpretări legate de problematica abordată și respectiv pentru realizarea obiectivelor urmărite și defalcate din obiectivul principal.

C. analiza și interpretarea datelor/informațiilor culese:

C1. pentru evaluarea legăturii și realizarea modelelor care să prezinte arhitectura acestor legături și influențe/determinări, s-a operat atât o analiză calitativă cât și o analiză cantitativă. Procesarea datelor și informațiilor s-a realizat utilizând programul statistic IBM SPSS 22.0 (testarea consistenței interne corespunzătoare variabilelor utilizate în cadrul instrumentului de cercetare – indicele Cronbach Alpha; testarea normalității distribuției variabilelor – One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test; utilizarea testelor neparametrice Spearman; Analiza Componentelor Principale (ACP), etc.);

C2. dezvoltarea modelului de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy a implicat utilizarea unei Analize a Corespondențelor Multiple – utilizând programul statistic IBM SPSS 22.0 și softul MATLAB.

Rezultatul cercetării: dezvoltarea de modele care să prezinte în anumite condiții arhitectura tuturor influențelor dintre variabilele caracteristice managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele determinante.

C3. pentru analiza posibilității de îmbunătățire a integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, procesul de analiză, a constatat în următoarele:

1. analiza calitativă și procesarea datelor culese de chestionarul din Anexa 2 s-a realizat prin utilizarea programul statistic IBM SPSS 22.0 (testarea consistenței interne corespunzătoare variabilelor vizate – utilizate în cadrul instrumentului de cercetare: indicele Cronbach Alpha; statistică descriptivă (media, abaterea medie standard), analiza frecvenței, ACP etc.) pentru aspectele vizate;

2. analiza calitativă a informațiilor obținute în urma analizei cantitative, și analiza informațiilor din literatura de specialitate fie a vizat prelucrarea și adaptarea acestora, fie a vizat doar înțelegerea unor aspecte esențiale ale acestora (puncte t_0 în construcțiile ulterioare);

Rezultatul cercetării constă în dezvoltarea de diferite soluții de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.

CAPITOLUL II. STADIUL ACTUAL ASOCIAT CERCETĂRIILOR ȘTIINȚIFICE PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

II.1.ABORDĂRI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

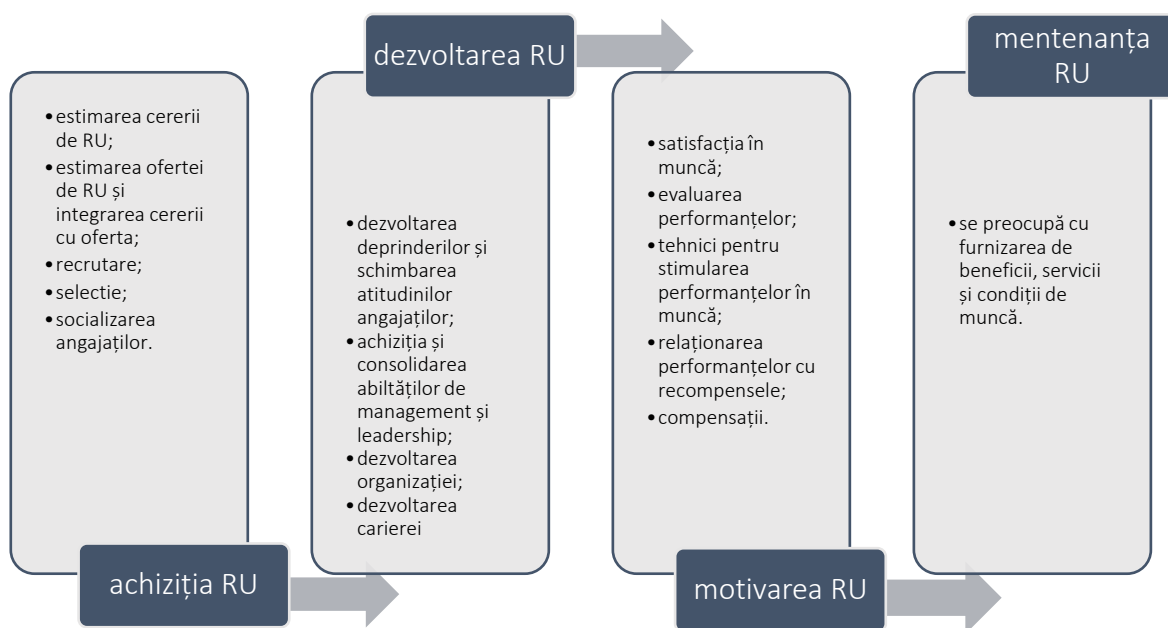
II.1.1.Managementul resurselor umane – definire generală, caracteristici și obiective

Managementul Resurselor Umane (MRU) a evoluat semnificativ în ultimele decenii, trecând de la un accent pe managementul personalului și sarcinile administrative la un rol strategic în obținerea avantajului competitiv (Jiang et al., 2012a; Apascaritei și Elvira, 2022) și promovarea bunăstării angajaților (Farndale și Paauwe, 2018; Guest, 2017; Peccei și Van De Voorde, 2019; Apascaritei și Elvira, 2022) în cadrul organizațiilor. Această schimbare subliniază focalizarea dublă a MRU pe îmbunătățirea performanței organizaționale și asigurarea satisfacției și angajamentului angajaților (Herghiligiu și Lupu, 2019).

MRU poate fi definit ca fiind acea strategie atent concepută și unitară pentru cele mai importante resurse ale unei organizații – angajații ce aduc contribuții atât individuale, cât și de grup, spre realizarea scopurilor organizației (Armstrong, 1999; 2006; Herghiligiu și Lupu, 2019).

În prezent, domeniul MRU traversează o perioadă de transformare profundă. Acesta dezvoltă sisteme de gestionare pentru a asigura utilizarea optimă și eficientă a capitalului uman, în vederea atingerii obiectivelor stabilite de organizație. Într-un context dinamic, unde forța de muncă, legislația și cerințele angajatorilor se modifică constant, activitățile legate de MRU se adaptează și evoluează continuu (Mathis și Jackson, 2008; Herghiligiu și Lupu, 2019).

MRU poate fi caracterizat ca fiind un proces ce integrează *achiziția, dezvoltarea, motivarea și mentenanța resurselor umane* (RU) (Figura 3) (Huțu, 2007; Herghiligiu și Lupu, 2019).



Figură 3. Procesul de management al resurselor umane

Sursa: Huțu, 2007; Herghiligiu și Lupu, 2019

Accentul pe bunăstarea angajaților reflectă o înțelegere mai largă a rolului pe care MRU îl joacă în crearea unui mediu în care angajații nu doar că excelează, dar sunt și satisfăcuți și angajați. Farndale și Paauwe (2018) subliniază importanța practicilor MRU în avansarea bunăstării angajaților prin crearea unui mediu de lucru suportiv care echilibrează cerințele locului de muncă cu resursele job-ului. Guest (2017) și Peccei și Van De Voorde (2019) menționează în privința relației dintre MRU, satisfacția și bunăstarea angajaților, că practici precum compensația echitabilă, oportunitățile de creștere și echilibrul între viața profesională și cea personală sunt factori cheie în îmbunătățirea experiențelor angajaților.

II.1.2. Modele și teorii asociate managementului integrării resurselor umane

Modelele și teoriile asociate cu managementul integrării resurselor umane îndeplinesc mai multe roluri cruciale, oferind un cadru structurat pentru înțelegerea complexității MRU (Armstrong, 2006). Ele ghidează strategia de RU, asigurând alinierea cu obiectivele organizației (Ulrich, 1997; Jiang et al., 2012a) și contribuie la îmbunătățirea performanței organizaționale (Pfeffer, 1994). De asemenea, aceste modele facilitează schimbarea organizațională (Kotter, 1996), promovează sustenabilitatea (Elkington, 1997), sprijină diversitatea și incluziunea (Cox, 1993), și asigură conformitatea legală (Mathis și Jackson, 2011).

În cele ce urmează se vor prezenta selectiv abordări, modele cadru și teorii relevante în contextul managementului integrării resurselor umane:

1. MODELUL LUI GUEST

Modelul lui David Guest (1997) este unul dintre modelele semnificative în literatura de MRU. Acesta face parte din familia modelelor normative de MRU și își propune să stabilească o legătură clară între practicile de MRU, rezultatele la nivel de angajat, și, în cele din urmă, rezultatele organizaționale. Modelul lui Guest se concentrează pe următoarele aspecte principale:

strategia de MRU, practicile de MRU, rezultatele la nivel de angajat, rezultatele comportamentale, performanța organizațională, binele organizațional.

2. MODELUL BECKER ȘI HUSELID

Modelul lui Becker și Huselid (2001) se referă în mod specific la impactul practicilor de MRU asupra performanței organizaționale, punând un accent deosebit pe conceptul de „capital uman”. Acești autori abordează cum practicile de MRU pot fi aliniate strategic pentru a sprijini obiectivele de afaceri și pentru a îmbunătăți rezultatele organizaționale. Conform modelului lor, trei domenii cheie sunt esențiale pentru crearea de valoare prin intermediul MRU: *alinieră strategică a practicilor de MRU, sistemul de măsurare a performanței resursei umane – HR, managementul capitalului uman ca avantaj competitiv.*

3. MODELUL ARMSTRONG:

Modelul lui Armstrong (2009) pentru MRU este recunoscut pe scară largă în domeniul HR pentru abordarea sa cuprinzătoare privind gestionarea oamenilor în cadrul unei organizații. Armstrong a contribuit semnificativ la înțelegerea și practica MRU prin diferite ediții ale cărților sale. Deși Armstrong a propus mai multe cadre și modele de-a lungul lucrărilor sale, o temă centrală în contribuțiile sale este integrarea MRU cu strategia de afaceri și accentul pe realizarea obiectivelor organizaționale prin gestionarea eficientă a oamenilor. Acesta subliniază în mod tipic următoarele aspecte cheie: *integrare strategică, angajament ridicat, performanță ridicată, implicare ridicată.*

4. MODELUL HARVARD

Modelul Harvard (Beer et al., 1984; Boxall, 1992; Legge, 1995; Beer și Nohria, 2001; Guest, 1997; Armstrong, 2006; Boxall și Purcell, 2011) al MRU este una dintre cele mai influente teorii în acest domeniu. Dezvoltat în anii '80 de către cercetătorii de la Harvard Business School, acest model este cunoscut și sub denumirea de „Cadru al Politicilor de Resurse Umane”. Modelul Harvard propune o abordare holistică și consideră angajații ca fiind resurse vitale care contribuie la succesul organizațional, nu doar ca niște costuri care trebuie minimizate, include recunoașterea diversității intereselor stakeholderilor; evidențiază necesitatea negocierilor și a compromisurilor, accentuează ideea că deciziile strategice nu sunt predeterminate de condițiile situaționale sau de mediu.

5. MODELUL/ CADRUL „AMO FRAMEWORK”

„Dificultatea majoră” în domeniul MRU este legată de modul în care se înțelege influența practicilor de MRU asupra performanței atât la nivel individual, cât și în cadrul organizației (Townsend et al., 2021). În acest context, o abordare din ce în ce mai adoptată de cercetători este cadru AMO (“AMO Framework”), care presupune că performanța individuală sau colectivă poate fi prezisă prin intermediul unei combinații între *Abilitatea (A)*¹, *Motivația (M)*² și *Oportunitățile (O)*³ oferite angajaților. Acest model a devenit unul dintre cele mai utilizate cadre teoretice pentru

¹ se consideră că abilitatea reprezintă „capacitățile fiziologice și cognitive care permit unei persoane să execute efectiv o sarcină” (Blumberg și Pringle, 1982), sau, într-un sens mai larg, cunoștințele, abilitățile, competențele și expertizele angajaților (Kim et al., 2015; Marin-Garcia și Martinez Tomas, 2016; Bos-Nehles et al., 2023).

² motivația este văzută ca o forță ce ghidează, stimulează și menține comportamentul (Van Iddekinge et al., 2017), sau ca dorința și entuziasmul angajaților de a îndeplini o sarcină (Bos-Nehles et al., 2013; Bos-Nehles et al., 2023).

³ oportunitatea include factorii de context sau ambientali care scapă controlului individual și este descrisă de Blumberg și Pringle (1982) ca fiind „ansamblul de forțe care înconjoară o persoană și sarcinile sale, facilitând sau limitând performanța persoanei în sarcinile sale” (Bos-Nehles et al., 2023).

a explora legătura dintre MRU și performanță (Paauwe, 2009), mai ales în literatura de specialitate din domeniul MRU. Aceste trei dimensiuni (abilitatea, motivația și oportunitățile) contribuie la performanța deosebită a indivizilor (Boxall și Purcell, 2003), dar numai în combinație (Bos-Nehles et al., 2023).

II.1.3. Managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale – concepte, clarificări terminologice, evoluții și clasificări

II.1.3.1. Contextualizare

Expresia "nevoi speciale" reprezintă un punct central pentru înțelegerea și abordarea diversității umane în multe domenii ale vieții, inclusiv în educație, sănătate, politică socială sau în aria profesională. O înțelegere adecvată a termenului poate contribui la promovarea incluziunii și la reducerea stigmatizării asociate handicapului. Identificarea și satisfacerea nevoilor speciale sunt esențiale pentru a asigura un mediu echitabil și accesibil pentru toate persoanele, indiferent de mediul în care activează. În domeniul sănătății, furnizarea de servicii personalizate pentru persoanele cu nevoi speciale contribuie la calitatea vieții acestora. Politicile sociale care recunosc și sprijină aceste nevoi contribuie la realizarea unei societăți mai incluzive și mai echitabile.

Cercetarea realizată de Gül și Vuran (2015) accentua ideea că **la nivel educațional** înțelegerea sintagmei de "nevoi speciale" conferă structurarea unor medii educaționale adecvate nevoilor fiecărui actor participant la educație, fiind o modalitate imperios necesară, urmărind ca persoana să devină independentă și productivă în cadrul societății în care trăiește. Există diverse spații educaționale, cum ar fi școlii speciale, școlile integratoare, săli de clasă speciale și săli de clasă tipice în care sunt îndeplinite cerințele educaționale specifice ale copiilor cu nevoi speciale. În acest sens, educația copiilor cu nevoi speciale în școlile de masă, cunoscută și ca educație incluzivă, este cea mai comună practică în acest sens. (Kırcaali-İftar, 1998; Şahbaz și Kalay, 2010). Incluziunea care este bazată pe educarea persoanelor cu nevoi speciale în clasele de masă este cea mai larg acceptată metoda și utilizată în mod obișnuit (Kargın, 2004; Kırcaali-İftar, 1992).

În schimb, **la nivel profesional**, înțelegerea corectă a termenului "nevoi speciale" este indispensabilă pentru o varietate de motive, care influențează direct calitatea și eficiența serviciilor oferite de numeroase organizații din diverse domenii.

Lindsay et al. (2014) evidențiază importanța înțelegerii adecvate a persoanelor cu nevoi speciale pentru a dezvolta și implementa intervenții timpurii eficiente. Profesioniștii care sunt pregătiți în această direcție pot adapta mai bine strategiile și metodele de suport pentru a răspunde nevoilor individuale ale angajaților.

Așadar, conștientizarea corectă a semnificației termenului "nevoi speciale" este vitală în totalitatea domeniilor, pentru a asigura suporturi și intervenții eficiente, planificări personalizate, comunicare clară și coordonare, dezvoltarea de politici adecvate și formarea continuă a profesioniștilor. Studiile și articolele menționate subliniază impactul pozitiv al acestei înțelegeri asupra calității vieții persoanelor cu nevoi speciale și asupra eficienței serviciilor oferite de profesioniști.

II.1.3.2. Definiții standard ale termenului

Unii autori relevă existența unui volum vast de literatură sub titlul "nevoi speciale" în limba engleză, sau expresii echivalente în alte limbi, și o mare cantitate de cercetări și articole care se desfășoară sub acest subiect, dar este izbitor de evident că s-a acordat foarte puțin interes definirii expresiei "nevoi speciale" sau conceptelor echivalente (Wilson, 2002).

Vehmas (2010) evidențiază ideea că s-a acordat foarte puțină atenție definirii termenului "nevoi speciale". Mai degrabă, în literatura de specialitate și în practica educațională, atenția principală a fost acordată recunoașterii anumitor trăsături văzute ca nevoi speciale și modulului în care aceste nevoi ar trebui satisfăcute. În ciuda faptului că acest concept nu este definit foarte mult în literatura de specialitate, este totuși folosit în practica educației speciale ca un fel de termen semi tehnic (Wilson 2002; Vehmas 2010).

În schimb, există și unele controverse cu privire la definiția a ceea ce constituie sintagma "nevoi speciale" (Vehmas, 2010; Wilson, 2002). Astfel, una dintre cele mai utilizate explicații poate fi identificată în Legea privind educația persoanelor cu dizabilități din SUA (IDEA). Conform IDEA, Section 1401 (1975), în plan educațional, termenul de "nevoi speciale" se referă la acele persoane care necesită educație specială și servicii conexe datorită unor dizabilități/deficiențe specifice, cum ar fi tulburări de învățare, tulburări emoționale, dizabilități fizice, tulburări de vorbire și limbaj, sau alte curențe care afectează performanța educațională. Cu toate acestea, argumentele enumerate mai sus nu trebuie proiectate ca definiții exhaustive sau complete a ceea ce se înțelege prin "nevoi speciale", ci sunt mai degrabă văzute ca elemente de orientare în căutarea și screening-ul studiilor relevante.

Multe studii și cercetări au accentuat ideea că înainte de a putea ști ce înseamnă sau ar trebui să însemne "nevoi speciale" primează clarificarea sensului conceptului de nevoie. Toate nevoile sunt instrumentale în sensul că satisfacția lor în sine nu are valoare intrinsecă. Faptul că cineva are o anumită nevoie poate fi întotdeauna prezentată în următoarea formă schematică:

A are nevoie de x pentru a obține p, unde A se referă la un individ sau un grup; x simbolizează conținutul nevoii în cauză; iar p reprezintă scopul care poate fi atins sau nu prin satisfacerea nevoii (Vehmas 2010).

"Special" este un termen ambiguu care, în funcție de context, poate însemna "particular", "neobișnuit" sau "de importanță deosebită". Astfel, "special" poate conține fie o judecată de valoare pozitivă, fie una negativă. În educația specială, totuși, "special" se referă de obicei la un individ cu o caracteristică nedorită sau mod de funcționare în raport cu un scop considerat crucial (Wilson, 2002).

O altă semnificație este dată de Organizația Mondială a Sănătății (2011) care definește persoanele cu nevoi speciale ca fiind indivizii care necesită îngrijiri suplimentare și personalizate pentru a-și atinge potențialul maxim de sănătate și funcționare. De asemenea, Organizația Națiunilor Unite folosește termenul pentru a evidenția "nevoia" de suport specializat în diverse domenii, precum cel educațional, social și profesional.

La nivel național, Gherguț (2023) conturează "nevoile speciale" ca fiind acele cerințe educaționale și de dezvoltare specifice unor persoane care, din cauza unor deficiențe fizice, senzoriale, intelectuale sau emoționale, nu pot beneficia de un proces educațional tipic fără adaptări și intervenții specializate. El subliniază că aceste nevoi pot fi permanente sau temporare și pot varia în funcție de gravitatea și tipul deficienței.

La nivel internațional, Farrell (2004) descrie "nevoile speciale" ca fiind nevoi educaționale care rezultă dintr-o deficiență sau un handicap care afectează învățarea și dezvoltarea individului. Alți autori (Tomlinson, 2014) definesc "nevoile speciale" în contextul educației ca fiind cerințe specifice care necesită intervenții educaționale personalizate pentru a ajuta copiii cu dizabilități să atingă succesul academic și social.

II.1.3.3. Evoluția terminologiei asociate

Winzer (1940) scria că diferite societăți și culturi au analizat comportamentul uman de la normal la anormal și apoi au făcut o judecată dacă un anumit individ ar fi clasificat drept excepțional, diferit, cu handicap sau deviant. Prin acest termen ei au definit persoanele neinstruite sau ignorante, persoane private sau deosebite, precum și acei indivizi cu handicap care erau în general disprețuiți ca ființe inferioare și lipsiți de drepturi și privilegii (Barr, 1904b; Penrose, 1949/1966).

Mai apoi, terminologia referitoare la deficiență a evoluat semnificativ de-a lungul anilor. În trecut, numeroși autori, utilizau frecvent termeni precum "handicap" și "invaliditate", numai că aceștia aveau conotații negative și stigmatizante.

După Charlton (1998), trecerea către folosirea conceptului "nevoi speciale" reflectă o schimbare de paradigmă, punând accentul pe necesitățile specifice ale individului și pe soluțiile personalizate necesare pentru a-i sprijini dezvoltarea și participarea activă în societate.

Haar et al., (2003) arată că evoluția terminologiei nevoilor speciale a fost examinată pentru a înțelege dezbaterile privind preferințele lingvistice. Articolele din ziarele olandeze publicate între 1950 și 2020 care conțin termeni referitori la dizabilități au fost analizate utilizând analiza de conținut cantitativă și calitativă. Rezultatele au arătat că terminologia s-a schimbat în decursul anilor. Utilizarea unor termeni precum "handicap" este în declin. Cu toate acestea, unele studii au continuat să folosească expresii învechite și derogatorii.

Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap definește persoanele cu handicap ca fiind acele persoane cărora, datorită unor afecțiuni fizice, mentale sau senzoriale, le lipsesc abilitățile de a desfășura în mod normal activități cotidiene, necesitând măsuri de protecție în sprijinul recuperării, integrării și incluziunii sociale.

În concluzie, trecerea de la utilizarea termenului "handicap" la "nevoi speciale" reflectă schimbările în înțelegerea și abordarea dizabilităților și nevoilor individuale. Această tranziție a fost influențată de evoluția conceptuală, politică și socială, având ca scop promovarea unei atitudini mai incluzive și respectuoase. Astfel, conceptul "nevoi speciale" se referă la cerințe educaționale, medicale, de dezvoltare sau comportamentale care sunt diferite de cele ale majorității indivizilor. Aceste nevoi necesită suporturi și intervenții specifice pentru a ajuta persoanele să își atingă potențialul maxim.

II.1.3.4. Clasificare

Maryanti, Nandiyanto & Hufad (2021) relevă că persoanele cu nevoi speciale sunt indivizii care au obstacole și probleme din cauza atât a factorilor interni cât și externi care au impact asupra apariției problemelor în procesul de învățare. Aceste categorii de persoane sunt clasificate astfel:

- i. **persoane cu deficiențe de vedere** împărțite în două categorii și anume: cu vedere scăzută (văz scăzut) și nevăzători (orbi);
- ii. **persoane cu deficiențe de auz** – persoanele cu deficiențe de auz sunt cei care își pierd parțial sau în totalitate auzul, astfel încât au probleme de comunicare verbală (Al-Rowaily et al., 2012);
- iii. **persoanele cu dizabilități intelectuale** – includ acei oameni cu o inteligență sub medie, cu probleme în comportamentul adaptativ, astfel încât au dificultăți în îndeplinirea sarcinilor de zi cu zi, dar și în viață (Giagazoglou, et al., 2013);
- iv. **persoanele cu deficiențe fizice/de mobilitate** – prezintă deficiențe ale membrelor/fizice sau tulburări neurologice la nivelul creierului (Reinehr, et al., 2010);

- v. **persoanele cu tulburări emoționale și comportamentale** – manifestă un comportament deviant (Oliver și Reschly, 2010);
- vi. **persoane cu tulburări specifice de învățare** proces cauzat de o disfuncție psihologică de bază a sistemului nervos central, și/sau tulburări neurologice (Johnson, et al., 2010).
- vii. **autist** – persoanele autiste prezintă tulburări în interacțiune, comunicare și comportament social. Se știe că sunt mai cufundați în propria lor lume (Charman, et al., 2010);
- viii. **ADHD** – persoanele cu hiperactivitate și deficit de atenție; aceștia au probleme cu concentrarea și au comportamente hiperactive (Keown, 2012).

II.1.3.5. Nevoile speciale și legătura cu managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional

Studiile actuale arată că în decursul ultimului deceniu, participarea socială a persoanelor cu dizabilități a câștigat o importanță tot mai mare în cadrul politicii privind persoanele cu dizabilități. A fost văzută nu doar ca drept, ci și ca o metodă de combatere a excluziunii sociale, a sărăciei economice și a realizărilor educaționale mai slabe ale unor rezultate mai slabe în domeniul sănătății (OMS, 2011; Hästbacka et al., 2016). Convenția ONU privind drepturile persoanelor cu handicap (articolul 3) accentuează ”participarea și integrarea eficientă în societate” (Organizația Națiunilor Unite, 2006). În ciuda inițiativelor legislative pentru a spori participarea societății și pentru a contracara excluziunea și discriminarea persoanelor cu handicap, există multe bariere diferite care împiedică participarea deplină a societății, cum ar fi atitudinile discriminatorii, lipsa de informații sau mediile inaccesibile. Prin urmare, sunt necesare diferite măsuri viabile precum: infrastructură accesibilă, drepturile la servicii și alte forme de sprijin din partea societății, pentru ca participarea și includerea să devină realitate (Hästbacka et al., 2016).

Pe scurt, managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional reprezintă un domeniu în permanentă evoluție, susținut de studii interdisciplinare și de acțiuni ale politicii publice menite să susțină incluziunea și diversitatea – definiții asociate se pot observa în Tabelul 6. Studiile recente evidențiază o serie de strategii eficiente, printre care se numără adaptarea locurilor de muncă, utilizarea tehnologiilor asistive, formarea și sensibilizarea angajaților, precum și implementarea unor politici de resurse umane incluzive. De asemenea, s-a dovedit că o cultură organizațională bazată pe acceptare și sprijin poate amplifica în mod semnificativ nivelul de mulțumire și eficiență în rândul angajaților cu cerințe speciale; nu doar că sporește coeziunea echipei și reduce fluctuația personalului, dar aduce și avantaje economice prin exploatarea diversității și inovației pe care aceste persoane le aduc în mediu de muncă.

Pe măsură ce studiile avansează, este important ca organizațiile să rămână deschise la adoptarea de noi proceduri și tehnologii, să colaboreze îndeaproape cu specialiști în domeniu și să încurajeze un mediu de muncă inclusiv. Numai în acest fel se poate garanta o integrare de succes a resursei umane cu nevoi speciale, cu avantaje pe termen lung atât pentru angajați, cât și pentru organizații în întregime.

II.1.4. Modele și abordări privind integrarea resursei umane cu nevoi speciale

În decursul ultimilor 40 de ani, modelele, abordările și respectiv conceptele legate de dizabilitate au influențat semnificativ integrarea persoanelor cu dizabilități în organizații, contribuind la evoluția politicilor asociate, la dezvoltarea studiilor privind dizabilitatea și la promovarea drepturilor persoanelor cu aceste nevoi speciale (Lawson și Beckett, 2021).

Se prezintă unele exemple precum:

1. MODELUL SOCIAL AL DIZABILITĂȚII („Social Model of Disability”)

Modelul social privind dizabilitatea s-a dovedit a fi eficace pentru integrarea persoanelor cu dizabilități în societate, contracarând discriminarea și excluderea. Acesta conectează drepturile civile cu activismul politic, facilitând astfel ca persoanele cu dizabilități să își asume poziția meritată în cadrul societății. Inițierea sa a marcat apariția unei noi mișcări sociale în care persoanele cu dizabilități se pot uni și pot adresa opresiunile întâmpinate prin activism politic (Oliver, 1990). Activiștii (Walmsley, 2001, Walmsley și Johnson, 2003; Longmore, 2003; Thomas, 2004; Oliver 2009; Anastasiou și Keller 2011) consideră că este un instrument eficace pentru realizarea schimbărilor sociale și politice, pentru abordarea opresiunii socio-istorice a persoanelor cu dizabilități și pentru promovarea cercetării cu scop emancipator (Owens, 2015).

2. MODELUL DE ANGAJARE SUSȚINUTĂ (“Supported Employment Model”)

Modelul de Angajare Susținută este o abordare strategică în domeniul MRU, axată pe integrarea persoanelor cu dizabilități în piața muncii. Acest model promovează furnizarea de asistență și resurse specifice pentru a facilita angajarea persoanelor cu diferite tipuri de dizabilități în locuri de muncă obișnuite, unde pot lucra alături de colegi fără dizabilități. Obiectivul principal al modelului vizează susținerea angajaților cu nevoi speciale în piața muncii prin intermediul serviciilor personalizate și adaptate nevoilor lor. Astfel, modelul își propune să îmbunătățească accesul la oportunități de muncă echitabile și să contribuie la creșterea independenței acestor categorii de persoane, promovând în același timp diversitatea și incluziunea în mediul organizațional (Kregel și Wehman, 1997; Wehman, 2001; Griffin și Hammis; 2004; Melling et al., 2011).

3. MODELUL INTEGRAT AL MANAGEMENTULUI DIZABILITĂȚII (“Integrated Disability Management”)

Abordarea Integrată a Managementului Dizabilității reprezintă un model cadru ce armonizează protecția împotriva hazardurilor organizaționale cu inițiativele de îmbunătățire a comportamentelor individuale privind sănătatea. Această abordare se bazează pe trei niveluri de prevenire: prevenția primară a dizabilităților, care are ca scop prevenirea incapacităților atât în timpul activității profesionale, cât și în afara acesteia; prevenția secundară, care vizează reducerea impactului și a costurilor asociate cu dizabilitățile; și prevenția terțiară, care are rolul de a stimula procesul de reabilitare și reintegrare în câmpul muncii (Rieth et al., 1995; Angeloni, 2013).

4. MODELUL ASOCIAT POTRIVIRII PERSOANEI ÎN MEDIU (“Person-Environment Fit”)

Teoria/modelul potrivirii persoană-mediul se concentrează pe interacțiunea dintre caracteristicile individului și mediul înconjurător, unde individul nu doar că influențează mediul său, dar mediul de asemenea afectează individul (Holmbeck et al., 2008).

Modelul potrivirii persoană-mediul („Person-Environment Fit”) este un cadru teoretic utilizat pentru a înțelege modul în care interacțiunea dintre caracteristicile individuale ale unei persoane și mediul său influențează comportamentul și rezultatele. Acest model se concentrează pe potrivirea sau inadecvarea dintre persoană și mediul său, subliniind importanța armonizării între caracteristicile individuale și cerințele mediului pentru a obține o funcționare optimă și o adaptare adecvată.

5. MODELUL ASOCIAT REABILITĂRII VOCAȚIONALE (“Vocational Rehabilitation Model”)

Reabilitarea vocațională constituie acel segment al procesului de reabilitare ce se focalizează pe aspectele legate de muncă (sau alte activități valoroase pentru cei care nu sunt în măsură să genereze venituri) (BSRM, 2010). Aceasta integrează scopuri profesionale în cadrul planului de reabilitare. Reabilitarea profesională poate fi definită ca fiind „tot ceea ce sprijină o persoană cu probleme de sănătate să rămână, să se reîntoarcă și să persiste în activitatea profesională: este atât o idee și un mod de abordare, cât și o intervenție sau un serviciu” (Waddell et al., 2008). Acest aspect pune accent pe conceptul de reabilitare discutat anterior.

6. MODELUL BAZAT PE DREPTURILE OMULUI (“Human Rights Model of Disability”)

Modelul bazat pe drepturile omului este un cadru conceptual și practic care se concentrează pe garantarea și promovarea drepturilor și egalității persoanelor cu dizabilități. Acest model se bazează pe principiul că toți oamenii, indiferent de dizabilitatea lor, au drepturi egale și inalienabile și ar trebui să aibă acces la aceleași oportunități și resurse.

Prin aplicarea acestui model, se urmărește transformarea societății într-un loc mai inclusiv, echitabil și respectuos față de diversitatea umană.

7. MODELUL DIZABILITATE - COMPETENȚĂ (“Disability-Competence Model”)

Modelul dizabilitate – competență este un cadru teoretic care se concentrează pe dezvoltarea competențelor și abilităților de comunicare eficientă pentru a promova incluziunea. Cele mai importante aspecte asociate acestui model sunt (Siperstein et al., 2004; Rousseau et al., 2002; Jackson, 2018): comunicare și interacțiune, adaptabilitate și flexibilitate, empatie și înțelegere, abilități practice și tehnice, promovarea autonomiei și independenței.

8. MODELUL ECOLOGIC AL DIZABILITĂȚII (“Ecological Model of Disability”)

Modelul Ecologic al Dizabilității este un cadru teoretic care examinează interacțiunile complexe dintre persoanele cu dizabilități și mediul lor înconjurător, evidențiind influența multiplelor niveluri de mediu asupra experienței și participării acestora în societate. Acest model este inspirat din teoria ecologică a dezvoltării umane a lui Bronfenbrenner și a fost adaptat pentru a înțelege și a explora dinamica dizabilității în diferite contexte sociale și culturale. Aspectele cheie ale modelului Ecologic al Dizabilității includ (Toro et al., 2020; Meys et al., 2021): nivelele de mediu, interacțiunile și influențele reciproce, adaptarea și resursele, promovarea incluziunii și a drepturilor.

II.1.5. Avantajele angajării și integrării resursei umane cu nevoi speciale

Angajarea este un drept fundamental al omului și joacă un rol esențial în viețile oamenilor. Creșterea ratei de angajare și menținerea în câmpul muncii a persoanelor cu nevoi speciale ar trebui să reprezinte un obiectiv important pentru profesioniștii în managementul resurselor umane (UN, 1948; Hartnett et al., 2011; Lindsay et al., 2018).

Astfel beneficiile includerii persoanelor cu dizabilități includ semnificative îmbunătățiri în (Lindsay et al., 2018):

- profitabilitate: *profit și eficiența costurilor, fluctuația și retenția personalului, încredere și punctualitate, loialitatea angajaților, imaginea companiei;*
- avantaje competitive: *diversitatea clienților, loialitatea și satisfacția clienților, inovație, productivitate, etica muncii;*

- cultură de muncă incluzivă și un nivel mai ridicat al conștientizării abilităților persoanelor cu dizabilități;

Sublinierea avantajelor angajării acestor persoane poate sprijini integrarea lor și asigurarea adaptărilor adecvate (Lindsay et al., 2018).

II.1.6. Integrarea organizațională a persoanelor cu nevoi speciale – bariere asociate

Înțelegerea factorilor/obstacolelor întâmpinate de persoanele cu dizabilități este un element extrem de importantă în contextul complex asociat procesului de integrare organizațională a persoanelor cu nevoi speciale (Procknow și Rocco, 2016).

A. Bariere asociate anterior angajării în organizație: *A1. atitudinale, A2. Bariere propriu create de către persoanele cu dizabilități, A3. organizaționale*

B. Bariere asociate ulterior angajării în organizație: *B1. Adaptarea la locul de muncă, B2. Socializarea și incluziunea socială, B3. Dezvoltarea resurselor umane cu nevoi speciale și managementul carierei;*

În concluzie se poate afirma faptul că înțelegerea factorilor/obstacolelor întâmpinate de persoanele cu dizabilități, trebuie să pună accent pe necesitatea adoptării unor practici incluzive. Printre principalele bariere identificate se numără *stereotipiile negative și stigma socială*, care limitează creșterea profesională a acestor persoane, și barierele fizice precum *accesibilitatea insuficientă la locul de muncă*. În plus, progresul în carieră pentru persoanele cu dizabilități este adesea obstrucționat de *lipsa accesului la mentorat și la rețele de suport profesional*, iar decizia de a dezvălui o dizabilitate rămâne o dilemă majoră datorită fricii de discriminare. Pe lângă aceste provocări individuale, există lacune semnificative în *implementarea politicilor legale de protecție*. Pentru a combate aceste probleme, organizațiile trebuie să implementeze politici care promovează incluziunea și egalitatea de șanse, să ofere *formare regulată care să îmbunătățească sensibilizarea la problemele de dizabilitate*, și să asigure că liderii companiilor se angajează activ în promovarea diversității și incluziunii. Aceste acțiuni, împreună cu *colaborarea strânsă cu organizațiile de advocacy pentru dizabilități*, sunt esențiale pentru crearea unui mediu de muncă în care toate persoanele să aibă oportunitatea de a prospera și de a-și atinge potențialul maxim. Aceste inițiative nu numai că ajută la depășirea barierelor individuale, dar și contribuie la o *cultură organizațională mai receptivă și suportivă*, esențială pentru succesul pe termen lung al oricărei organizații (Kulkarni și Lengnick-Hall, 2014).

II.2.STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRIILOR PRIVIND MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

Într-o societate în continuă evoluție, integrarea resursei umane cu nevoi speciale în cadrul organizațiilor reprezintă o provocare semnificativă și, totodată, o oportunitate pentru dezvoltarea unui mediu de muncă mai incluziv și mai divers. Un management performant al integrării organizaționale asociate acestei categorii de persoane este esențial nu doar pentru respectarea drepturilor fundamentale ale persoanelor cu dizabilități, ci și pentru valorificarea potențialului unic pe care aceste persoane îl pot aduce organizațiilor (Schur et al., 2020; Lindsay et al., 2018).

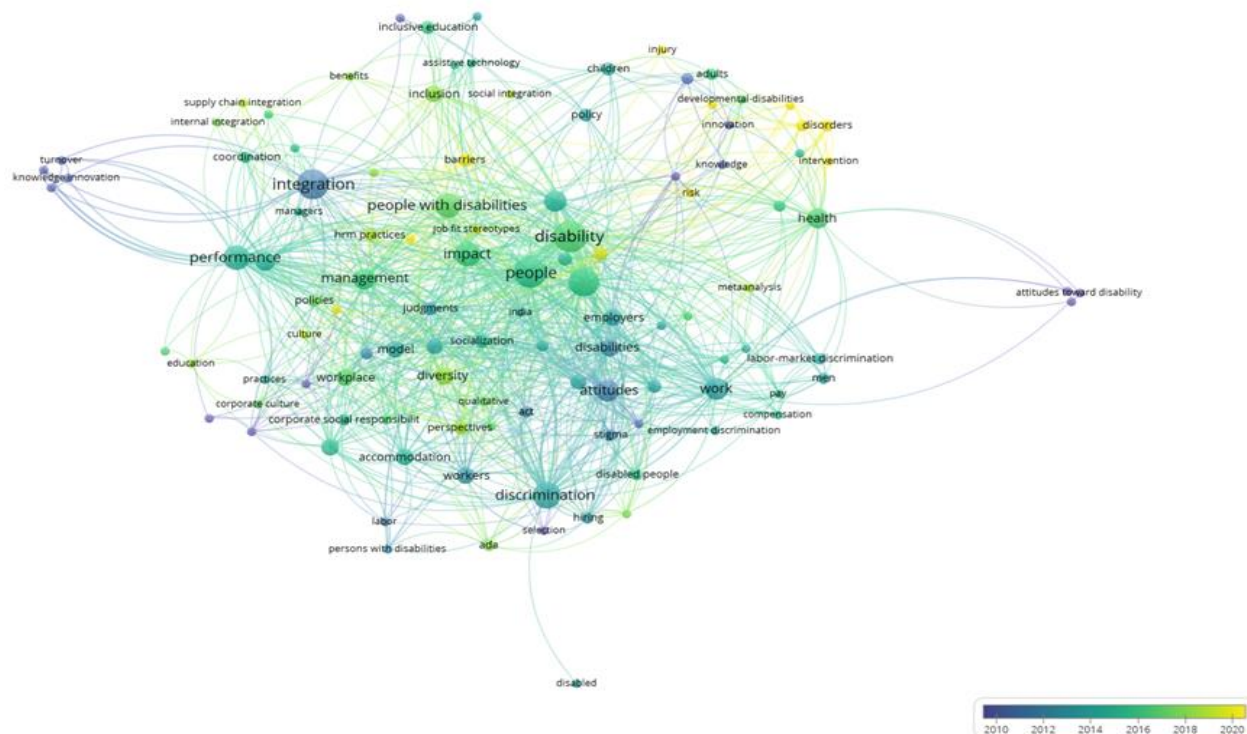
II.2.1. Analiza bibliografică exploratorie a literaturii privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional – utilizând VOSviewer

Cercetarea desfășurată în cadrul acestei teze de doctorat implică în esență investigarea și dezvoltarea unor contribuții asociate cunoașterii și elaborării unor propuneri viabile pentru managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional. În vederea fundamentării teoretice a cercetării, este esențială o **analiză bibliografică riguroasă**.

Pentru a realiza această analiză bibliografică, s-a utilizat VOSviewer, un instrument puternic de vizualizare și analiză a rețelor de cercetare, bazat pe datele disponibile în **Web of Science (WoS)** și respectiv **Scopus**. VOSviewer permite cartografierea și vizualizarea relațiilor dintre autori, lucrări științifice și concepte-cheie, facilitând astfel identificarea principalelor domenii de interes și a lacunelor existente în literatura de specialitate (Van Eck și Waltman, 2010).

Prin intermediul acestei analize bibliografice exploratorii, se dorește a se identifica contribuțiile majore în domeniul managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale, a se evidenția tendințele emergente și a sublinia aspectele care necesită cercetări suplimentare. Astfel, această cercetare nu doar că va oferi o bază solidă pentru demersurile ulterioare ale tezei de doctorat, dar va contribui și la avansarea cunoașterii în domeniul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.

Pornind de la tema tezei de doctorat – “managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional” și implicit cuvintele cheie asociate (în limba engleză), în urma utilizării softului VOSviewer, pe baza datelor colectate ca fiind disponibile în Web of Science (WoS) și respectiv Scopus, s-a obținut următoarea hartă de rețea – Figura 4.



Figură 4. Hartă rețea realizată în VOSviewer privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional

Sursa: elaborare proprie în softul VOSviewer

În Figura 4 **fiecare nod** reprezintă un termen, iar **dimensiunea și poziția** acestuia indică frecvența și centralitatea în rețea. Legăturile între noduri arată co-apariția termenilor, iar culorile indică grupuri (clustere) de termeni strâns legați între ei. Scala de culori indică și evoluția temporală a termenilor, de la majoritar 2010 sau anterior (violet) la majoritar 2020 și după (galben). Acest lucru sugerează evoluția interesului de cercetare în domeniul persoanelor cu dizabilități de-a lungul anilor.

Totodată în harta rețea obținută – Figura 4, se pot observa anumite clustere majore:

- clusterul verde: include termeni precum "integration", "management", "diversity", "impact", "workplace", "policies" și "practices" sunt prezenți în acest cluster centrat pe integrarea persoanelor cu dizabilități în diverse contexte sociale și profesionale;
- clusterul galben: include termeni ca "health", "intervention", "children", "adults". Acest cluster pare să se concentreze pe sănătatea și intervențiile pentru diferite grupuri de vârstă;
- clusterul albastru: include termeni ca "performance", "education", "corporate culture". Acest cluster ar putea fi axat pe performanța și cultura organizațională;
- clusterul violet: Include termeni ca "attitudes toward disability", "knowledge", "innovation". Acest cluster pare să exploreze atitudinile și cunoștințele legate de dizabilitate, precum și inovarea în acest domeniu.
 - **și respectiv se pot face următoarele mențiuni:**
- termenii "integration" și "management" sunt de dimensiuni mari și sunt poziționați central, indicând că sunt termeni frecvent menționați și au o importanță centrală în setul de date, sunt teme majore de interes în cercetările legate de dizabilități;
- legăturile groase între termeni sugerează o co-apariție frecventă. De exemplu, termenii "people with disabilities" și "disability" sunt strâns legați, indicând faptul că aceștia sunt adesea discutați/asociați împreună. De asemenea, legăturile dintre termenii "management" și "integration" cu alți termeni din cluster, cum ar fi "diversity", "workplace" și "policies", sugerează că managementul este important în a asigura/facilita succesul integrării organizaționale persoanelor cu nevoi speciale. Politicile și practicile de management sunt esențiale pentru a crea medii de lucru incluzive și pentru a promova diversitatea;
- termenul "HRM practices" (practici de management al resurselor umane) apare în proximitatea termenilor de management și integrare, subliniind importanța politicilor HR pentru susținerea diversității și incluziunii în locurile de muncă;
- termenul "performance" și conexiunile sale sugerează că integrarea eficientă nu doar că sprijină persoanele cu dizabilități, dar are și un impact pozitiv asupra performanței organizaționale;
- termenul "corporate culture" legat de management și integrare indică faptul că o cultură organizațională incluzivă este esențială pentru succesul pe termen lung al inițiativelor de integrare;
- prezența termenului "education" în apropierea clusterului sugerează că educația și formarea continuă sunt esențiale pentru a pregăti angajatorii și angajații în a lucra eficient cu persoane cu dizabilități;
- termenii "socialization" și "job-fit" subliniază importanța adaptării rolurilor și responsabilităților pentru a se potrivi nevoilor persoanelor cu dizabilități, asigurându-se că acestea se pot integra social și profesional în organizații.

II.2.2. Stadiul actual al cercetărilor privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional

În ultimele decenii, integrarea resursei umane cu nevoi speciale în organizații a devenit un subiect de interes major atât în domeniul cercetării academice, cât și în practicile de management. Această preocupare este alimentată de recunoașterea tot mai mare a beneficiilor diversității și incluziunii în mediul de muncă, precum și de obligațiile legale și etice care promovează drepturile persoanelor cu dizabilități (Lindsay et al., 2018; Schur et al., 2020).

Cercetările prezente în literatură, având ca punct de plecare cercetarea bibliografică exploratorie operată, după cum se va putea observa evolutiv din conținutul acestui subcapitol, subliniază în esență importanța unui management bine definit pentru a facilita integrarea eficientă a persoanelor cu nevoi speciale în organizații dintre care expun doar o mică parte în acest rezumat:

Bordieri și Drehmer (1997) au analizat potențialul de promovare și valoarea percepută a angajaților cu dizabilități. Studiul a implicat 168 de supervizori și manageri de nivel mediu, atât bărbați, cât și femei, pentru a evalua potențialul de promovare și valoarea percepută a angajaților cu dizabilități. Participanții au fost repartizați aleator în 8 condiții experimentale care descriau dizabilitatea sau starea de sănătate a candidatului la promovare și au completat un chestionar numit “Guide to Candidate Evaluation”. În general, angajații cu brațe amputate, vedere redusă, cancer de colon, diabet sau arsuri faciale au fost evaluați similar cu colegii fără dizabilități în ceea ce privește promovarea și valoarea organizațională. În contrast, angajații cu depresie sau obezitate au fost evaluați mai puțin favorabil pentru promovare și valoare percepută, chiar și având aceleași calificări.

Bricout și Bentley (2000) au investigat discrepanțele dintre evaluările angajatorilor privind angajabilitatea candidaților ipotetici la locurile de muncă cu diferite nivele de dizabilitate. În esență, a fost trimis un sondaj unui eșantion aleator de 1.000 de angajatori – selectați dintr-o listă națională de profesioniști în RU. Sondajul a inclus o măsură standardizată pentru evaluarea percepției angajatorilor privind angajabilitatea candidaților în ceea ce privește 22 de trăsături cheie legate de angajare. Angajatorii au fost rugați să evalueze “potrivirea” candidaților pentru un post ipotetic de asistent administrativ. Concluziile arată faptul că acei candidații fără dizabilități au primit cele mai ridicate evaluări medii ale angajabilității.

Bell și Klein (2001) au studiat modul în care evaluările candidaților la locuri de muncă sunt influențate de dizabilitate, gen și nivelul de job. Candidații cu dizabilități au primit în general evaluări semnificativ mai mari în ceea ce privește activitatea și puterea decât candidații fără dizabilitate. Rezultatele sugerează că evaluările candidaților cu dizabilități pot depinde de resursele cognitive disponibile la momentul evaluării.

Charles (2003) a efectuat o cercetare detaliată pentru a determina impactul dizabilității asupra veniturilor pe termen lung ale angajaților. Studiul a folosit date longitudinale și metode cu efecte fixe pentru a evalua modul în care veniturile angajaților cu dizabilități se modifică în raport cu nivelurile așteptate înainte și după apariția dizabilității. A fost examinată evoluția dinamică a veniturilor pe o perioadă extinsă, atât înainte, cât și după apariția dizabilității. Rezultatele indică faptul că angajații cu dizabilități suferă pierderi semnificative pe termen lung, cu o reducere anuală estimată la aproximativ 12% din veniturile așteptate.

Bruyère et al. (2004) au studiat politicile și practicile la locul de muncă care contribuie la non-discriminarea persoanelor cu dizabilități. S-a constatat că implementarea politicilor și practicilor care sprijină angajarea și menținerea persoanelor cu dizabilități este esențială pentru crearea unui mediu de lucru mai incluziv. Politicile și practicile care au fost asociate pozitiv cu

non-discriminarea includ: (i) definirea clară a comportamentului interzis legat de discriminare; (ii) posibilitatea de adaptare pentru candidații și angajații care au nevoie din motive medicale sau religioase; (iii) instruirea angajaților privind raportarea discriminării.

Bruyère et al. (2006) au evaluat modul în care dimensiunea afacerii influențează răspunsul angajatorilor la “Americans with Disabilities Act” (ADA). S-a constatat că afacerile mai mari au fost mai susținătoare în ceea ce privește implementarea politicilor și practicilor ADA. Afacerile mai mici au avut mai puține resurse pentru a se conforma cerințelor ADA, ceea ce poate afecta angajarea și menținerea persoanelor cu dizabilități.

Baldwin și Marcus (2007) au investigat discrepanța dintre intențiile managerilor de a angaja persoane cu tulburări mintale și angajarea efectivă. Autorii prezintă estimări reprezentative la nivel național ale diferențelor de angajare și salariile diferite între persoanele fără dizabilități și persoanele cu tulburări mintale – un grup de persoane cu dizabilități supus unui stigmat deosebit de puternic. Estimările sunt furnizate pentru persoanele cu tulburări mintale în ansamblu și pentru subgrupurile de tulburări de dispoziție, anxietate, adaptare și psihotice.

Campbell și Burgess (2008) studiază modul în care cultura organizațională (susține) și practicile de management al resurselor umane sunt esențiale pentru dezvoltarea carierei persoanelor cu nevoi speciale. Ei evidențiază necesitatea unui angajament organizațional față de diversitate și incluziune ca determinant al oportunităților de avansare în carieră pentru aceste categorii de persoane.

Schur et al., (2009) analizează problemele legate de diferențele asociate locurilor de muncă și cultura corporativă în contextul persoanelor cu dizabilități. Studiul evidențiază necesitatea unei mai mari conștientizări și implementare a practicilor de HR care să susțină integrarea și dezvoltarea profesională a persoanelor cu dizabilități. Acest lucru include necesitatea de a adapta și implementa programe de training care să abordeze nevoile specifice ale acestor angajați, promovând în același timp o cultură organizațională care valorizează diversitatea și incluziunea.

Chan et al. (2010) au investigat factorii asociați cererii de angajare, factori ce pot influența angajarea și menținerea persoanelor cu dizabilități fizice. Studiul a implicat 138 de manageri de RU și manageri de linie care au fost chestionați și datele au fost analizate utilizând statistici descriptive, analize de regresie multiplă și corelație. Managerii au evaluat productivitatea și continuitatea persoanelor cu dizabilități. Eforturile de angajare au fost asociate cu climatul de diversitate al companiei și includerea dizabilității în eforturile (angajamentul) organizaționale planificate.

Fraser et al. (2011) au investigat intențiile angajatorilor de a angaja persoane calificate cu dizabilități, aplicând Teoria Comportamentului Planificat pentru a dezvolta un chestionar destinat angajatorilor. Studiul a presupus că, printr-o analiză de regresie multiplă, va putea demonstra că atitudinile angajatorilor, normele subiective și controlul perceput sunt predictorii semnificativi ai intenției de a angaja persoane cu dizabilități în următoarele șase luni. Rezultatele cercetării au arătat că modelul a explicat 67% din variația intențiilor de angajare ale angajatorilor din eșantionul studiat ($n = 92$). În particular, influențele normative au avut cea mai mare greutate în model, cu un coeficient beta de 0,48 și un nivel de semnificație $p < 0,01$, indicând o puternică influență asupra deciziilor de angajare. Aceste rezultate subliniază importanța normelor subiective și a influențelor cheie din cadrul conducerii în modelarea atitudinilor și intențiilor de angajare față de persoanele cu dizabilități.

Hernandez et al. (2012) au explorat dinamica angajării persoanelor cu dizabilități în organizațiile cu scop lucrativ și cele fără/nonprofit, folosind Teoria Comportamentului Planificat ca bază teoretică. Cercetarea a inclus grupuri de discuție cu angajatori din ambele categorii pentru

a evalua intențiile lor comportamentale și modul în care acestea influențează deciziile de angajare a persoanelor cu dizabilități. Analiza de conținut a scos la iveală diferențe semnificative în strategiile de angajare între cele două categorii de organizații. Studiul a evidențiat importanța Teoriei Comportamentului Planificat în înțelegerea atitudinilor și intențiilor angajatorilor și a subliniat rolul important pe care managerii și liderii din sectorul nonprofit îl pot juca în promovarea incluziunii și în îmbunătățirea accesului persoanele cu nevoi speciale în piața muncii.

Kosyluk et al. (2014) au studiat stigmatul asociat angajatorilor și modul în care acesta afectează deciziile de angajare. Autorii analizează relația dintre experiențele anterioare ale angajatorilor cu persoanele cu dizabilități și comportamentul lor viitor de angajare. Rezultatele sugerează că stigmatul angajatorului poate juca un rol semnificativ în procesul de angajare și poate influența deciziile viitoare ale angajatorilor.

Villanueva-Flores et al. (2015) au abordat problema discriminării percepute de persoanele cu dizabilități fizice în Andaluzia, concentrându-se pe aspectele legate de compensație și „tratamentul” la locul de muncă. Studiul a dezvoltat și testat un model care explorează legătura dintre percepția de tratament inechitabil și nemulțumirea la locul de muncă în rândul acestui grup.

Rezultatele studiului au arătat că această percepție de discriminare contribuie semnificativ la sentimentul de nemulțumire a persoanelor cu handicap fizic. În particular, cercetarea a relevat că acești angajați simt că sunt tratați inechitabil în comparație cu colegii lor fără dizabilități, ceea ce afectează negativ atât satisfacția lor profesională, cât și angajamentul față de organizație..

Araten-Bergman (2016) a analizat discrepanța dintre intențiile declarate ale managerilor de a angaja persoane cu dizabilități și măsura în care aceste intenții se concretizează în angajări efective. Aceste rezultate subliniază importanța practică și teoretică a implementării inițiativelor destinate să îmbunătățească oportunitățile de angajare pentru persoanele cu dizabilități. Promovarea diversității în cadrul locului de muncă nu reprezintă doar un obiectiv etic, ci este esențială pentru succesul organizațional.

De Carvalho-Freitas și Stathi (2017) au investigat în cadrul studiului lor eficacitatea contactului imaginar între grupuri ca metodă de intervenție pentru îmbunătățirea atitudinilor angajaților față de persoanele cu dizabilități în contextul organizațional.

Ameri et al. (2018) au realizat un studiu important pentru a examina discriminarea împotriva persoanelor cu dizabilități în piața muncii. Cercetarea a vizat o evaluare în cadrul căreia au fost trimise cereri de angajare pentru 6.016 posturi în aria contabilității, selectate astfel încât dizabilitățile menționate nu ar afecta productivitatea. Rezultatele au arătat că cererile din partea persoanelor cu dizabilități au primit cu 26% mai puține răspunsuri pozitive față de cele fără dizabilități, cu discrepanțe mai accentuate observate pentru candidații cu experiență și în cadrul companiilor private mici, care nu intră sub incidența „Americans with Disabilities Act” (ADA).

McKinney și Swartz (2019) au explorat provocările pe care persoanele cu dizabilități le întâmpină în procesul de integrare în muncă în Africa de Sud, chiar în contextul unei legislații considerate progresive. Studiul a fost bazat pe interviuri semistructurate cu 72 de persoane cu diverse tipuri de dizabilități. Din aceste discuții a reieșit că, în pofida legilor existente, există numeroase bariere structurale care împiedică integrarea eficientă a persoanelor cu dizabilități în forța de muncă. Printre acestea se numără inaccesibilitatea anunțurilor de angajare și a formularelor de aplicare, precum și locurile în care se desfășoară interviurile, care adesea nu sunt adaptate nevoilor persoanelor cu dizabilități.

Kwan (2020) a studiat influența practicilor de RU responsabile social asupra îmbunătățirii angajabilității persoanelor cu dizabilități. Studiul s-a concentrat pe un program de formare profesională specific destinat persoanelor cu dizabilități intelectuale sau sindrom Down, oferit de

un hotel din Hong Kong. Prin analiza acestui program, Kwan propune un cadru conceptual A-B-C-D pentru a evalua cum pot contribui întreprinderile la îmbunătățirea angajabilității acestui segment de populație prin strategii adecvate de RU. Cadru A-B-C-D se referă la: (i) adaptarea la locul de muncă, (ii) afacere orientată (mediu de lucru orientat), (iii) compasiune, (iv) cerințe necesare muncii. Rezultatele interviurilor cu personalul hotelului și asistenții sociali care au participat la program au subliniat că adoptarea unor practici de RU responsabile social nu doar că îmbunătățește angajabilitatea persoanelor cu dizabilități, dar contribuie și la crearea unei culturi organizaționale mai incluzive și empatică.

Cercetările indică o necesitate continuă pentru organizații de a adopta strategii cuprinzătoare care să abordeze atât nevoile imediate, cât și pe cele pe termen lung ale carierei acestor categorii de persoane. Aceasta include formarea continuă pentru managerii de RU și evaluarea regulată a practicilor de management asociate pentru a asigura că acestea sunt inclusive și eficiente.

Stadiul actual al cercetărilor în acest domeniu indică o dinamică asociată caracterizată de progrese substanțiale, însă rămân provocări semnificative în integrarea completă a persoanelor cu nevoi speciale la nivel organizațional.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII

1. Concluzii

Managementul Resurselor Umane (MRU) a evoluat semnificativ în ultimele decenii, trecând de la un accent pe managementul personalului și sarcinile administrative la un rol strategic în obținerea avantajului competitiv, promovarea bunăstării angajaților în cadrul organizațiilor.

De asemenea, se subliniază rolul în analiza pentru conștientizarea corectă a semnificației termenului "nevoi speciale" pentru a asigura suporturi și intervenții eficiente, planificări personalizate, comunicare clară și coordonare, dezvoltarea de politici adecvate și formarea continuă a profesioniștilor.

Pentru cercetarea desfășurată în cadrul acestei teze de doctorat s-a desfășurat o analiză bibliografică riguroasă prin utilizarea VOSviewer cu care s-a obținut o hartă de rețea a apartenenței termenilor dar și a evoluției temporale a lor.

Sintetizând se poate menționa faptul că cercetările privind integrarea persoanelor cu nevoi speciale la nivel organizațional au evoluat în sensul focalizării pe multiple dimensiuni ale practicilor de management al resurselor umane, variind astfel de la procesul de angajare, la adaptările la locul de muncă și dezvoltarea carierei. În esență se poate afirma cu certitudine că **această cercetare este extrem de importantă pentru înțelegerea procesului, barierelor și facilitatorilor care determină succesul integrării persoanelor cu nevoi speciale la nivel organizațional.**

2. Contribuții

Dezvoltarea acestui capitol II, cu titlul "Stadiul actual asociat cercetărilor științifice privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional" din cadrul tezei de doctorat, a adus următoarele contribuții:

- sistematizarea terminologiei (definire generală, caracteristici și obiective) privind managementul resurselor umane;
- clarificarea și prezentarea modelelor și teoriilor asociate managementului integrării resurselor umane;

- identificarea și sinteza avantajelor și barierelor asociate integrării resursei umane cu nevoi speciale;
- realizarea unei hărți în softul VOSviewer privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional cu identificare a 4 clustere ce sugerează evoluția interesului de cercetare în domeniul persoanelor cu dizabilități de-a lungul anilor;
- oferă o bază solidă și contribuie la avansarea cunoașterii în domeniul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional;
- organizarea sistematică a numeroase studii care fac referire la politicile și practicile organizaționale ce contribuie la non-discriminarea, egalitate pentru persoanele cu nevoi speciale, etc..

CAPITOLUL III. EVALUAREA ȘI ANALIZA MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL DETERMINATĂ DE VARIABLELE CARACTERISTICE

III.1.METODOLOGIA DE CERCETARE UTILIZATĂ ÎN EVALUAREA ȘI ANALIZA MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL DETERMINATĂ DE VARIABLELE CARACTERISTICE

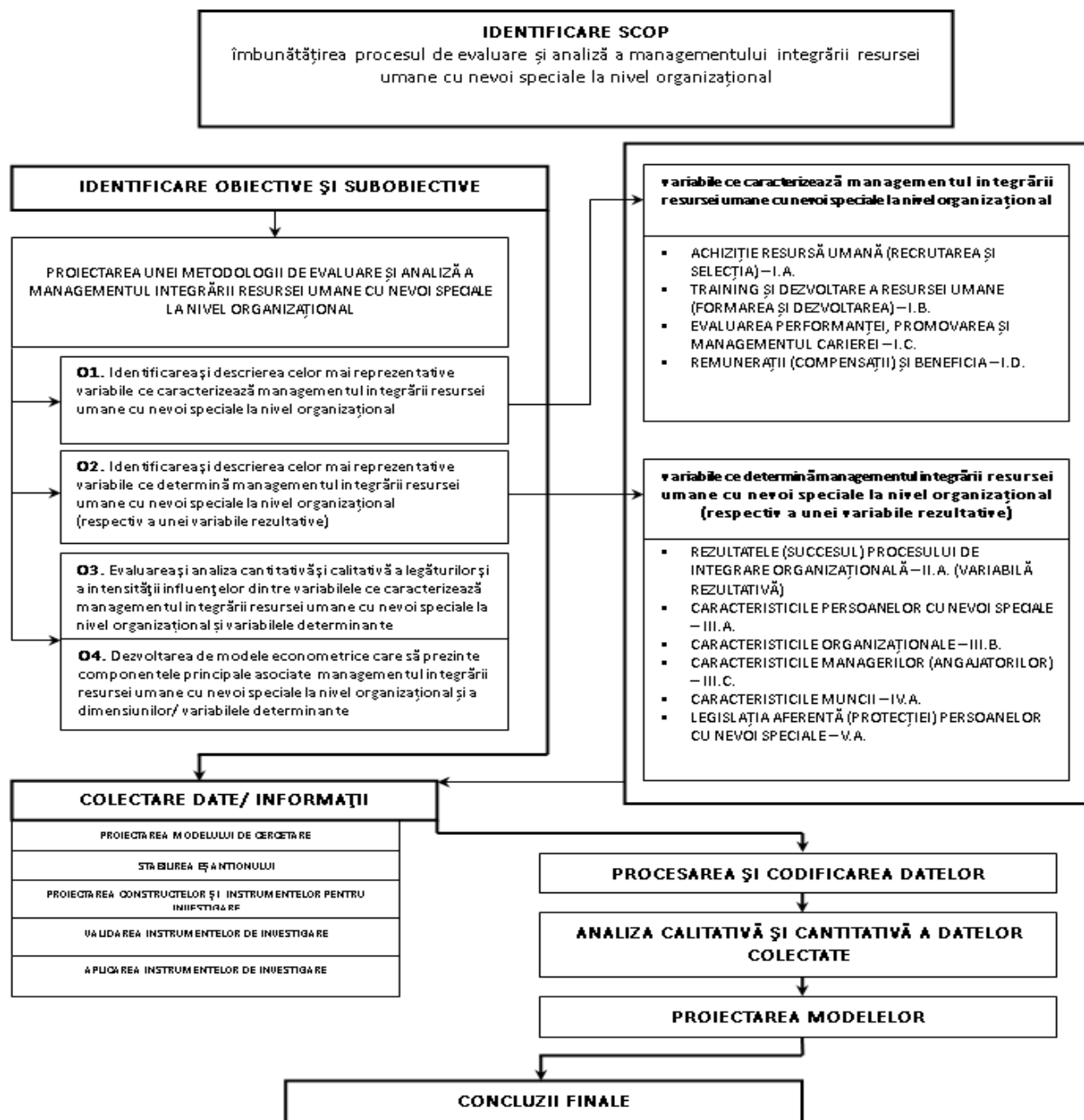
III.1.1.Procesului de cercetare – structură asociată și descriere

Scopul principal al acestui capitol este în esență de a îmbunătăți procesul de evaluare și analiză a managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.

În vederea atingerii obiectivului asociat acestui capitol, și anume “Proiectarea unei metodologii de evaluare și analiză a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional”, respectiv a subobiectivelor propuse, a fost necesar în primul rând identificarea surselor de informații [articole din baze de date (Proquest, ScienceDirect, Ebsco, Cambridge Journals, Springer, Persee, Wiley-Blackwell, etc.), cărți, reviste de specialitate (*faza de proiectare*).

Pentru *operaționalizare (concretizarea obiectivelor propuse)* s-a urmărit recoltarea datelor și informațiilor necesare aplicarea unui chestionar, cu o scară de tip ordinal în cinci, și cu 152 de itemi, plus întrebările demografice, aplicat la 111 (număr final validat) de manageri de la nivelul organizațiilor din zona de dezvoltare N-E România, organizații ce au angajați persoane cu nevoi speciale. Întrebările chestionarului au fost introduse și codificate în programul de analiză statistică IBM SPSS 22.0, cu scopul de a obține reprezentări statistice și grafice care să permită obținerea celor mai precise interpretări legate de problematica abordată și respectiv pentru realizarea obiectivelor.

Metodologia utilizată în realizarea obiectivului și a subobiectivelor acestui capitol se poate observa în Figura 5.

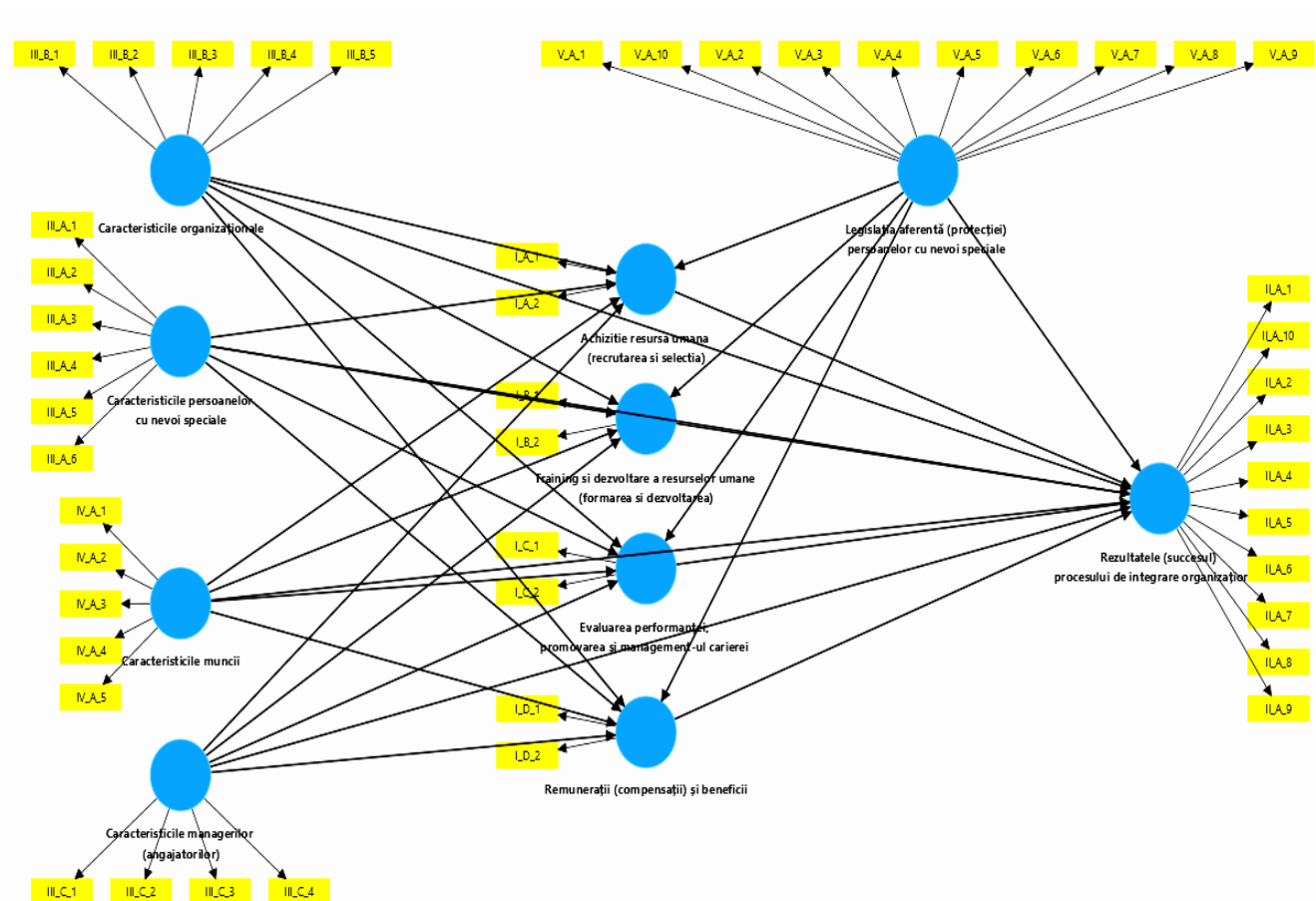


Figură 5. Metodologia de cercetare utilizată în evaluarea și analiza managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinată de variabilele caracteristice

III.1.2. Dezvoltarea modelului de cercetare

Deși multe studii au examinat practicile de selecție și recrutare, există multe lipsuri (lacune) în înțelegerea practicilor asociate managementului RU eficiente pentru maximizarea potențialului persoanelor cu nevoi speciale (Huang și Chen, 2015) și implicit studierii lor.

Plecând de la “stadiul actual asociat cercetărilor științifice privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional”, constatările asociate și modelele existente în literatura de specialitate, se propune următorul model de cercetare – Figura 6.



Figură 6. Model de cercetare detaliat – evaluarea și analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinată de variabilele caracteristice (detaliere componente asociate – Anexa 1)

III.1.3. Metoda de eșantionare și descrierea generală a instrumentului de cercetare

Metoda de eșantionare utilizată în cazul cercetării întreprinse a fost eșantionarea aleatorie pentru selectarea subiecților respondenți (manageri organizaționali), combinată cu eșantionarea cu scop (purposive sampling) pentru a selecta organizațiile cu un preponderent număr mai mare de 50 de angajați din zona NE România (dar nu exclusiv), dar numai organizații ce au angajați persoane cu nevoi speciale.

Studii recente (Achiței et al., 2019) realizate pe populația românească arată că persoanele cu nevoi speciale prezintă sprijin limitat pentru a obține un loc de muncă independent și de a avea acces la piața muncii.

Într-o cercetare realizată de Grigoraș et al. (2021) se evidențiază faptul că România are lacune destul de mari privind integrarea pe piața muncii a persoanelor cu nevoi speciale și scrie că

cea mai mare parte a persoanelor cu nevoi speciale nu ocupă un loc de muncă sau nu sunt active pe piața muncii, iar dintre cei care profesează au venituri insuficiente sau slab plătite.

Așadar, pornind de la argumentele menționate anterior, a fost ales acest eșantion, deoarece cercetările sunt reduse pentru această categorie chiar dacă legislația în vigoare încearcă să pledeze pentru diversitate și egalitate de șanse pe piața muncii, în continuare numărul de angajați cu nevoi speciale este semnificativ redus.

S-a vizat zona de NE a României, deoarece conform unui studiu publicat de Eurostat (2019) această regiune este cotate ca fiind una dintre cele mai sărace regiuni și s-a vrut evidențierea provocărilor unice pe care le întâmpină persoanele cu nevoi speciale pe piața muncii. Această regiune, conform Eurostat (2019), face parte din top 3 regiune cu persoane cu dizabilități integrate în diverse organizații, aducând un aport important cercetării.

Alegerea eșantionului pentru cercetare are un impact semnificativ asupra rezultatelor dar și a concluziilor, propunerilor formulate. Din statistica oferită trimestrial a Autorității Naționale pentru protecția drepturilor persoanelor cu dizabilități care contabilizează 4,27% persoane cu dizabilități, regiunile cu cel mai mare număr sunt: Sud-Muntenia, Nord-Est și Nord-Vest. Ponderea celor cu vârste între 18 și 64 de ani fiind de 45,48% punctăm faptul că o mare parte dintre ei au dreptul legal să muncească, își doresc și chiar reușesc să se integreze și reintegreze în câmpul muncii, astfel devenind independenți și cu posibilități de a se întreține.

Sistemul de cotă este stipulat în lege ca obligație pentru angajatori în a angaja 4% dintr-un număr de 50 de angajați persoane cu nevoi speciale. Acest lucru luptă cu prejudecata că persoanele cu nevoi speciale au productivitate scăzută și nu pot concura liber pe piața muncii.

Pentru a realiza obiectivele de cercetare propuse, tehnica de cercetare aleasă a fost ancheta pe bază de chestionar. Acesta este împărțit în patru categorii:

(i). itemi ce investighează managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, asociați dimensiunilor: *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)* – I.A.; *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)* – I.B.; *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei* – I.C.; *remunerații (compensații) și beneficia* – I.D.;

(ii). itemi ce investighează determinanții (factorii) managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, asociați dimensiunilor: *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale* – III.A.; *caracteristicile organizaționale* – III.B.; *caracteristicile managerilor (angajatorilor)* – III.C.; *caracteristicile muncii* – IV.A.; *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* – V.A.;

(iii). itemi ce investighează o dimensiune rezultativă a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, și anume *rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională* – II.A.; și

(iv). itemi asociați unor variabile generale (date demografice).

Chestionarele au fost distribuite preponderent online (Google – Forms), dar și în format hârtie, în general la organizațiile cu un număr mai mare de 50 de angajați din zona NE România, dar numai organizații ce au angajați persoane cu nevoi speciale din zona NE România, organizații cu diferite domenii de activitate (Tabel 3), cu dimensiuni variate (Tabel 4). Respondenții la chestionar sunt majoritar manageri cu experiență (Tabel 5). Operaționalizarea culegerii datelor s-a efectuat în prima parte a anului 2024.

După evaluarea preliminară a datelor culese, s-a constatat faptul că s-au obținut un număr de 176 de chestionare completate de manageri, dar validate doar 111 ca o consecință a completări parțiale asociate chestionarului.

Tabel 3. Structura eșantionului – domeniul de activitate al organizației

	Frequency	Valid Percent
Valid activități de spectacole, culturale și recreative	1	,9
activități profesionale, științifice și tehnice	3	2,7
activități profesionale, științifice și tehnice, industrie, construcții, informații și comunicații	3	2,7
agricultură, silvicultură și pescuit	1	,9
alte activități de servicii	3	2,7
alte domenii	32	28,8
asociații, fundații, ONG-uri	13	11,7
asociații, fundații, ONG-uri, sănătate și asistență socială	2	1,8
comerț cu ridicata și cu amănuntul	2	1,8
construcții	1	,9
hoteluri și restaurante	7	6,3
industrie	7	6,3
informații și comunicații	2	1,8
învățământ	20	18,0
sănătate și asistență socială	11	9,9
transport și depozitare	3	2,7
Total	111	100,0

Tabel 4. Structura eșantionului – dimensiunea (mărimea) organizației

	Frequency	Cumulative Percent
Valid 101-300 angajați	21	18,9
26-50 angajați	15	13,5
51-100 angajați	15	13,5
până la 25 angajați	39	35,1
peste 300 angajați	21	18,9
Total	111	

Tabel 5. Structura eșantionului – vârsta și experiența respondenților

	Frequency	Cumulative Percent
Valid 23 - 30 de ani - tineri manageri	6	5,4
31 - 40 de ani - manageri în ascensiune	20	18,0
41 - 50 de ani - manageri cu experiență	59	53,2
51 - 60 de ani - manageri seniori	22	19,8
peste 60 de ani - manageri veterani	4	3,6
Total	111	100,0

III.1.4. Proiectarea variabilelor (constructelor) considerate

În cadrul cercetării întreprinse, pornind stadiul actual al cercetărilor prezentat anterior în teza de doctorat, de la aspectele relevante constatate și implicit de la obiectivele propuse respectiv modelul de cercetare dezvoltat, se vor avea în vedere următoarele seturi de variabile:

(i). Setul I – ce cuprinde dimensiunile managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional:

- achiziție resursă umană (recrutarea și selecția) – I.A.;

- *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)* – I.B.;
- *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei* – I.C.;
- *remunerații (compensații) și beneficia* – I.D.;

(ii). Setul B ce cuprinde determinanții (factorii) managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, asociați dimensiunilor:

- *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale* – III.A.;
- *caracteristicile organizaționale* – III.B.;
- *caracteristicile managerilor (angajatorilor)* – III.C.;
- *caracteristicile muncii* – IV.A.;
- *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* – V.A.;

(iii). Setul C ce cuprinde o dimensiune rezultativă a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, și anume *rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională* – II.A.;

(iv). Setul D unor variabile generale (date demografice – respondent și organizație).

În continuare se vor prezenta și explica, pe baza literaturii de specialitate, fiecare din dimensiunile ce au în componență variabile relevante pentru evaluarea și analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinată de variabilele caracteristice.

(i). Setul I – ce cuprinde dimensiunile managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (componență detaliată per variabile, aspecte și itemi asociați se regăsește în Anexa 1):

1. dimensiune relevantă: *recrutarea și selecția* persoanelor cu nevoi speciale sunt esențiale pentru integrarea acestora la nivel organizațional, proces care necesită atât adaptări ale practicilor, cât și o înțelegere profundă a legislației relevante. Studiile efectuate de Huang și Chen (2015) și Bricout și Bentley (2000) subliniază importanța abordării recrutării în contexte reale și ipotetice, evidențiind nevoia de practici de recrutare adaptate. Conform Chan et al. (2010) și Harcourt et al. (2005), managerii adesea nu sunt suficient de informați sau nu implementează practici adecvate, ceea ce poate duce la discriminare neintenționată. McKinney și Swartz (2019) atrag atenția asupra lipsei de conformitate cu standardele legale, iar Jackson et al. (2000) accentuează rolul cunoștințelor legale și al atitudinilor angajatorilor în adaptarea proceselor de selecție. Kulkarni și Valk (2010) indică faptul că unele organizații evită deliberat dezvoltarea de materiale specifice recrutării persoanelor cu nevoi speciale pentru a preveni stigmatizarea. Reilly et al. (2006) și Brecher et al. (2006) subliniază importanța structurării interviurilor pentru a minimiza prejudecățile. Conform Huang și Chen (2015), interviurile sunt preferate de angajatori deoarece permit evaluarea directă a aptitudinilor candidaților și discutarea ajustărilor necesare, iar Macan și Hayes (1995) evidențiază utilitatea CV-urilor și referințelor (recomandărilor) în procesul de selecție, cu un rol particular de suport pentru persoanele cu nevoi speciale în poziții necalificate (Schloemer-Jarvis et al., 2022).

2. dimensiune relevantă: *training-ul și dezvoltarea* competențelor persoanelor cu nevoi speciale sunt esențiale în procesul de integrare organizațională, conform studiilor recente. Aceste practici nu numai că “echipează” persoanele din această categorii cu abilitățile necesare pentru a excela la locul de muncă, dar și sprijină eliminarea barierelor sistemice și atitudinale întâmpinate de aceștia. Conform lui Schur et al. (2009), participarea redusă a persoanelor cu nevoi speciale în programele de formare formală și mentorat subliniază nevoia de a include și susține activ aceste grupuri. Kulkarni și Valk (2010) au observat că diferitele activități/ acțiuni privind dezvoltarea

(competențelor) sunt oferite doar la cerere, ceea ce indică necesitatea unor politici mai proactive din partea organizațiilor pentru a facilita accesul la aceste resurse. Huang și Chen (2015) subliniază importanța procedurilor de orientare care includ aspecte ale incluziunii, sugerând că formarea inițială trebuie să fie adaptată pentru a sprijini integrarea eficientă a persoanelor cu nevoi speciale. Într-un mod similar, Jasper și Waldhart (2013) și Kwan (2020) au evidențiat beneficiile suportului pe termen scurt la locul de muncă și ale programelor de formare specifice. Studiile efectuate de Gröschl (2013) și Meacham et al. (2017b) sugerează că feedback-ul imediat și formarea individualizată, alături de sistemele de mentoring și proiectele practice, sunt extrem de importante pentru dezvoltarea profesională a persoanelor cu nevoi speciale. Aceste strategii nu doar că ajută la acumularea de competențe relevante, dar și la creșterea sentimentului de apartenență și la dezvoltarea unei culturi organizaționale inclusive. Pérez-Conesa et al. (2020) susțin faptul că, într-o cultură organizațională cu adevărat inclusivă, formarea specifică pe tema dizabilității ar putea deveni redundantă, având în vedere că practicile de dezvoltare profesională și sistemul de comunicare internă ar trebui să fie accesibile tuturor angajaților. În concluzie, integrarea eficientă a persoanelor cu nevoi speciale la nivel organizațional depinde în mod semnificativ de implementarea și adaptarea continuă a practicilor de formare și dezvoltare. Aceste inițiative nu numai că îmbunătățesc nivelul de competențe individuale, dar și contribuie la eliminarea prejudecăților și promovează o integrare reală a acestor categorii de persoane în viața organizațională (Schloemer-Jarvis et al., 2022).

3. dimensiune relevantă: *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei* sunt componente extrem de importante în integrarea organizațională a persoanelor cu nevoi speciale, având un impact semnificativ asupra succesului lor profesional. Conform studiilor realizate de Huang și Chen (2015) și Colella et al. (1998, 1999), este esențial ca evaluările performanței să fie obiective și să se bazeze pe competențe reale, deoarece acestea pot influența decisiv percepțiile angajatorilor despre capacitatea acestei categorii de persoane în a contribui eficient la locul de muncă. Aceste studii subliniază că atunci când evaluările sunt efectuate corect, stigmatizarea și stereotipurile negative asociate cu dizabilitățile nu afectează rezultatele evaluărilor performanței. Practicile de promovare și managementul carierei, așa cum sunt abordate de Kulkarni (2016), sunt, de asemenea, importante pentru promovarea persoanelor cu nevoi speciale. Accesul la mentorat, formare adecvată și feedback constructiv este important pentru dezvoltarea profesională continuă a persoanele cu nevoi speciale. În plus, aceste studii arată că suportul colegilor și al managementului prin programe structurate de mentorat și rețele sociale pot sprijini ascensiunea profesională și îmbunătățirea integrării sociale. Cu toate acestea, există o lipsă frecventă de implementare a acestor practici esențiale, ceea ce duce la rate mai scăzute de promovare și oportunități limitate de avansare pentru persoanele cu nevoi speciale, cum indică Wilson-Kovacs et al. (2008). Kulkarni (2016) subliniază necesitatea de a integra aceste practici în politicile organizaționale pentru a asigura că această categorie de persoane are șanse egale de dezvoltare profesională. În concluzie, evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei sunt fundamentale în promovarea integrării eficiente a persoanelor cu nevoi speciale. Adoptarea unor politici și practici echitabile, împreună cu un angajament organizatoric puternic pentru formare și dezvoltare continuă, pot transforma semnificativ traiectoria profesională a persoanelor cu dizabilități, asigurându-le oportunități egale de avansare și succes în carieră (Schloemer-Jarvis et al., 2022).

4. dimensiune relevantă: *remunerația (compensațiile) și beneficiile* sunt absolut necesare a fi evaluate și analizate în contextul integrării organizaționale a persoanelor cu nevoi speciale. Mai multe studii, precum cele ale lui Baldwin și Marcus (2007) și Schur et al. (2009),

indică faptul că persoanele cu aceste nevoi speciale primesc, în medie, venituri mai mici și beneficii mai puține decât colegii lor fără dizabilități. Totodată în analiză, percepția și satisfacția persoanelor cu nevoi speciale cu privire la compensații, este extrem de importantă. Studiile lui Villanueva-Flores et al. (2015) și Shantz et al. (2018) arată că persoanele cu nevoi speciale percep adesea salariile drept inegale și discriminatorii, ceea ce poate duce la nemulțumire și poate afecta integrarea lor în forța de muncă. Astfel, politici și practici de compensație și beneficii care sunt percepute ca fiind echitabile și nediscriminatorii pot juca un rol semnificativ în promovarea incluziunii și succesului profesional al persoanelor cu nevoi speciale. În esență remunerația și beneficiile nu sunt doar aspecte tangibile ale unui loc de muncă, ci și factori extrem de importanți în asigurarea unei integrări adecvate și a unei culturi organizaționale incluzive pentru persoanele cu aceste nevoi speciale (Schloemer-Jarvis et al., 2022).

(ii). Setul B ce cuprinde determinanții (factorii) managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, asociați dimensiunilor (componentă detaliată per variabile, aspecte și itemi asociați se regăsește în Anexa 1):

1. dimensiune relevantă: *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale* sunt extrem de importante în cercetarea integrării acestei categorii de persoane la nivel organizațional din mai multe motive, și anume: (i) diversitatea – dizabilitățile sunt de multe tipuri, iar indivizii pot avea nevoi, experiențe și abilități diferite. Prin analizarea aspectelor precum *vârsta, genul, tipul și severitatea dizabilității, nivelul educațional și experiența profesională*, se pot obține perspective asupra provocărilor și oportunităților unice întâlnite de această categorie de persoane (Brecher et al., 2006; Malo și Pagán, 2012); adaptările la locul de muncă – diversitatea persoanelor cu nevoi speciale conduce la o necesitate diferită reflectată în adaptări la locurile de muncă și sprijin specific. De exemplu, persoanele mai în vârstă cu dizabilități pot întâmpina alte obstacole în calea angajării comparativ cu cei mai tineri, iar femeile cu dizabilități pot avea provocări distincte în mediul organizațional din cauza discriminării multiple. Înțelegerea acestor diferențe poate contribui la dezvoltarea unor politici de RU mai eficiente pentru a promova incluziunea și integrarea tuturor persoanelor cu dizabilități (Chan et al., 2010; Michna et al., 2017); (iii) identificarea obstacolelor și factorilor suport – analiza caracteristicilor persoanelor cu nevoi speciale poate ajuta la identificarea unor bariere specifice în procesul de angajare, precum și a factorilor care facilitează succesul în identificarea unui loc de muncă. Prin identificarea acestor factori, se pot dezvolta strategii pentru a aborda barierele și a îmbunătăți șansele de angajare (Gouvier et al., 2003; Meacham et al., 2017a); (iv) promovarea egalității și incluziunii – prin evidențierea diferențelor în angajarea persoanelor cu nevoi speciale, considerând genul sau severitatea dizabilității ca și factori relevanți, se poate susține schimbarea politicilor și inițiativelor organizaționale ce au ca principal scop reducerea inegalităților și asigurarea accesului echitabil la diferitele oportunități de angajare pentru toate persoanele cu dizabilități (DeCarvalho-Freitas și Stathi, 2017; Hernandez et al., 2012).

2. dimensiune relevantă: integrarea persoanelor cu nevoi speciale la nivel organizațional este o provocare complexă, iar cercetările recente evidențiază importanța înțelegerii ***caracteristicilor organizaționale*** care pot influența acest proces. În acest context, trebuie identificat *rolul structurii organizaționale, tehnologiei, normelor și valorilor, precum și al strategiilor și politicilor organizaționale* în facilitarea sau nu a integrării acestor persoane în mediul organizațional.

Studiile indică faptul că structura organizațională poate juca un rol crucial în facilitarea angajării persoanelor cu nevoi speciale. De exemplu, organizațiile cu structuri decentralizate pot

fi mai dispuse să adopte politici și practici de recrutare mai incluzive (Ameri et al., 2018). În plus, o structură flexibilă poate facilita adaptările necesare la locurile de muncă pentru a susține angajații cu nevoi speciale (McKinney și Swartz, 2019). Adoptarea tehnologiilor asistive poate juca un rol semnificativ în sprijinirea integrării persoanelor cu nevoi speciale în locurile de muncă. Studiile au arătat că implementarea acestor tehnologii este asociată cu rate mai mari de angajare pentru persoanele cu dizabilități (Schloemer-Jarvis et al., 2022). Mai mult, tehnologia poate contribui la eliminarea unor obstacole și la creșterea autonomiei și productivității acestor angajați (Bruyère et al., 2004). Cultura organizațională, inclusiv normele și valorile, pot influența atitudinile și comportamentele față de persoanele cu nevoi speciale. Organizațiile care promovează diversitatea și incluziunea în mod activ tind să manifeste atitudini și practici de recrutare mai pozitive față de aceste persoane (Jasper și Waldhart, 2013). În schimb, culturile organizaționale care perpetuează stereotipurile și discriminarea pot crea bariere pentru integrarea persoanelor cu nevoi speciale (Harcourt et al., 2005). Politici și strategii organizaționale proactive față de diversitate și incluziune pot juca un rol esențial în facilitarea angajării persoanelor cu nevoi speciale. De exemplu, implementarea programelor și politicilor inovatoare poate crește ratele de angajare pentru aceste persoane (Meacham et al., 2017b). În plus, adoptarea unor politici incluzive poate reduce practicile discriminatorii în procesul de recrutare (Harcourt et al., 2005).

3. dimensiune relevantă: cercetările ce abordează integrarea persoanelor cu nevoi speciale ar trebui să ia în considerare *caracteristicile asociate muncii*, spre exemplu: *abilitățile și competențele necesare, interdependența necesară, nivelul de remunerare oferit, flexibilitatea programului de muncă, accesibilitatea și adaptările posibile la nivelul locurilor de muncă*, respectiv existența unor mecanisme de formare și suport (Schloemer-Jarvis et al., 2022). Cercetările ar trebui să exploreze modul în care cerințele locurilor de muncă se aliniază cu abilitățile și competențele persoanelor cu nevoi speciale, precum și modul în care organizațiile pot modifica cerințele locurilor de muncă pentru a se adapta la diversele provocări contextuale (Meacham et al., 2017a). Caracteristicile muncii la nivel organizațional implică adesea colaborare și interdependență între membrii unei echipei. Cercetările ar trebui să investigheze și modul în care persoanele cu dizabilități pot contribui eficient la dinamica unei echipei și cum practicile incluzive favorizează colaborarea între membrii echipei diversificate. Înțelegerea interacțiunii dintre contribuțiile individuale și dinamica echipei este esențială pentru integrarea persoanelor cu nevoi speciale (Bruyère et al., 2004). Remunerarea echitabilă este fundamentală pentru asigurarea echității și incluziunii în organizații. Cercetările ar trebui să examineze dacă persoanele cu nevoi speciale se confruntă cu discriminare salarială (Baldwin și Choe, 2014). Flexibilitatea programului de muncă poate îmbunătăți incluziunea persoanelor cu nevoi speciale prin adaptarea la nevoi și preferințe diverse. Cercetările ar trebui să evalueze disponibilitatea și eficacitatea programelor de lucru flexibile în sprijinirea angajării și integrării persoanelor cu nevoi speciale (Hebl și Kleck, 2002).

4. dimensiune relevantă: includerea *caracteristicilor managerilor (angajatorilor)*, inclusiv *stereotipurile, categorizările, așteptările și orientarea afectivă*, în cercetarea privind integrarea persoanelor cu dizabilități la nivel organizațional este extrem de importantă pentru obținerea unei "imagini" cuprinzătoare a provocărilor și oportunităților cu care se confruntă această categorie de persoane. Stereotipurile și categorizările managerilor privind persoanele cu dizabilități pot influența semnificativ deciziile lor de angajare și interacțiunile din locul de muncă. Stereotipurile negative pot duce la practici discriminatorii, în timp ce percepțiile pozitive pot promova un mediu incluziv. Araten-Bergman (2016) evidențiază impactul percepțiilor managerilor asupra intențiilor de angajare și practicilor organizaționale asociate persoanelor cu

nevoi speciale. Înțelegerea acestor stereotipuri este extrem de importantă pentru propunerea unor activități, strategii, programe care să ”combată” și să reducă prejudecățile negative. Așteptările nerealiste sau discriminatorii pot diminua substanțial oportunitățile persoanelor cu nevoi speciale în a/a-și demonstra abilitățile. Hernandez et al. (2012) subliniază importanța alinierii așteptărilor managerilor cu abilitățile și potențialul real al persoanelor cu nevoi speciale pentru a-și îmbunătăți angajabilitatea.

5. dimensiune relevantă: legislația aferentă protecției persoanelor cu nevoi speciale este esențială pentru promovarea la nivel organizațional a unui mediu incluziv și totodată pentru susținerea oportunităților egale asociate persoanelor cu dizabilități în piața muncii. Respectarea și aplicarea legislației în vigoare (Bruyère et al., 2004; 2006), influențează deciziile de angajare, politicile organizaționale și percepția privind persoanele cu nevoi speciale (Erickson et al., 2014; Schloemer-Jarvis et al., 2022).

(iii). Setul C ce cuprinde o dimensiune rezultativă a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (componență detaliată per variabile, aspecte și itemi asociați se regăsește în Anexa)

Sintetizând constatările din diverse studii din literatură, se poate menționa faptul că **rezultatele (succesul) procesului de integrare** includ (direct sau indirect) anumite aspecte relevante [pentru persoanele cu nevoi speciale] și anume: *statut, satisfacție (salariul, beneficiile, oportunități de avansare în carieră, angajament, eficacitatea acomodărilor necesare, angajament organizațional), stabilitatea jobului/retenție, calitatea vieții, acceptarea/incluziune/participare organizațională*).

Literatura indică faptul că, deși au existat îmbunătățiri în rezultatele angajării menținerii persoanelor cu nevoi speciale la nivel organizațional, există încă bariere semnificative. De exemplu, diferențele salariale, instabilitatea locului de muncă și calitatea relativ scăzută a vieții sunt provocări comune cu care se confruntă persoanele cu nevoi speciale. Integrarea organizațională reală este esențială și astfel îmbunătățirea acestor rezultate asociate necesită eforturi concertate din partea angajatorilor în a implementa practici de management incluzive și a aborda prejudecățile inerente.

(iv). Setul D unor variabile generale (date demografice – respondent și organizație) – componență detaliată se regăsește în anexa.

III.2.REZULTATELE CERCETĂRII. ANALIZA CANTITATIVĂ ȘI CALITATIVĂ

Obiectivul principal al analizei datelor colectate este de a identifica relația specifică între diverși factori și aspectele considerate cele mai importante și de a examina natura acestei relații. Scopul analizei cauzelor este să identifice legăturile cauzale între factorii determinanți și aspectele determinate.

III.2.1.Evaluarea consistenței interne asociată constructelor

Pentru a testa statistic consistența internă asociată constructelor folosite în cadrul instrumentului de cercetare, a fost evaluat indicele Cronbach Alpha (Jolliffe, 2002).

Tabel 6. Testarea consistenței interne asociată constructelor

	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha/.
--	------	-------------------	-----------------------

Achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)	-,005	,993	,762
Training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)	-,017	1,011	,721
Evaluarea performanței, promovarea și management-ul carierei	,043	1,017	,751
Remunerații (compensații) și beneficii	-,011	1,009	,808
Rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională	,029	1,003	,750
Caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale	,014	1,005	,730
Caracteristicile organizaționale	,037	1,031	,713
Caracteristicile managerilor (angajatorilor)	,035	1,016	,766
Caracteristicile muncii	,055	1,014	,772
Legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale	,041	1,002	,746

Analizând variabilele (Tabel 6), se poate concluziona faptul că scalele prin care s-au măsurat, prezintă valori ridicate ale indicelui considerat ceea ce indică consistență internă asociată.

III.2.2. Testarea normalității distribuției variabilelor

Testul non-parametric Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors a fost aplicat în vederea testării ipotezei de normalitate (Jolliffe, 2002).

Ipoteza nulă: H0: Scorul asociat variabilelor I.A. - V.A. (Tabel 7) urmează o lege de distribuție normală $\approx N(0, \sigma^2_{\varepsilon})$;

Ipoteza alternativă: H1: Scorul asociat variabilelor I.1. – I.6. (Tabel 7) urmează o altă lege de distribuție decât cea normală $\neq N(0, \sigma^2_{\varepsilon})$;

Regula de decizie: dacă $\text{Sig} > \alpha$ atunci se acceptă H0, iar în cazul în care $\text{Sig} > \alpha$ se acceptă H1 ce reprezintă ipoteza alternativă.

Tabel 7. Testarea normalității distribuției a One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Achiziție resursă umană (recrutarea și selecția) - I.A.	Training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea) - I.B.	Evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei - I.C.	Remunerații (compensații) și beneficii - I.D.
N	111	111	111	111
Normal Mean	-,005	-,017	,043	-,011
Parameters ^a Std.				
Deviation	,993	1,011	1,017	1,009
Most Absolute	0,083	0,153	0,158	0,115
Extreme Positive	0,054	0,104	0,158	0,115
Differences Negative	-0,083	-0,153	-0,109	-0,064
Test Statistic	0,083	0,153	0,158	0,115
Asymp. Sig. (2-tailed)	,154	,141	,000	,000

a. Testul distribuției este Normal.

b. Calculat din date.

Tabel 8. Testarea normalității distribuției b One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională - II.A.	Caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale - III.A.	Caracteristicile organizaționale - III.B.	Caracteristicile managerilor (angajatorilor) - III.C.	Caracteristicile muncii - IV.A.	Legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale - V.A.
N	111	111	111	111	111	111
Normal Mean Parameters ^a Std.	,029	,014	,037	,035	,055	,041
^b Deviation	1,003	1,005	1,031	1,016	1,014	1,002
Most Absolute	0,151	0,070	0,101	0,075	0,124	0,083
Extreme Positive	0,119	0,045	0,100	0,060	0,094	0,083
Differences Negative	-0,151	-0,070	-0,101	-0,075	-0,124	-0,070
Test Statistic	0,151	0,070	0,101	0,075	0,124	0,083
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,200	,076	,079	,166	,122

a. Testul distribuției este Normal.

b. Calculat din date.

Tabele 7 și 8 prezintă faptul că valoarea Sig. este mai mare ca 0,05 pentru variabilele I.A., I.B., III.A., III.B., III.C., IV.A. și V.A. incluse în analiză cu un scor peste valoarea de referință de 0,05; pe cale de consecință cu 95% încredere se poate susține ipoteza de normalitate a distribuției acestor variabile; rezultat confirmat și de analiza abaterii standard [Skewness (asimetria) și Kurtosis („ascuțimea” distribuției)] – Anexa 4. Pentru variabilele I.C., I.D. și II.A. se observă valori sub nivelul de 0,05, pe cale de consecință ipoteza de normalitate a valorilor variabilelor este infirmată.

Plecând de la rezultatele anterioare în vederea realizării analizei de corelație se utilizează testele parametrice Pearson⁴.

III.2.3. Analiza de corelație dintre variabilele caracteristice managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele determinate

În Tabelul 9 sunt prezentate rezultatele obținute în urma Analiza de corelație dintre variabilele caracteristice managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele determinate.

Tabel 9. Corelații dintre variabilele modelului de cercetare

		I.A.	I.B.	I.C.	I.D.	II.A.	III.A.	III.B.	III.C.	IV.A.	V.A.
I.A. achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1,000									
I.B. training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,304** ,001	1,000								
I.C. evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,244** ,010	,676** ,000	1,000							

⁴ Dintre cele 10 variabile incluse în analiză, șase urmează o distribuție normală, ceea ce conduce la îndeplinirea principalei presupozitii necesare pentru utilizarea corelației Pearson. Analiza operată vizează evaluarea corelațiilor între variabilele care sunt distribuite normal și pentru care este de interes relația liniară. În consecință a fost aleasă Pearson ca metodă principală, iar pentru variabilele ce urmează o altă lege de distribuție decât cea normală, în analizele viitoare se va opta către alte metode.

I.D. remunerații (compensații) și beneficii	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,250** ,008	-,149 ,128	-,086 ,374	1,000						
II.A. rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,112 ,255	,698** ,000	,612** ,000	-,186 ,056	1,000					
III.A. caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,352** ,000	,475** ,000	,361** ,000	,131 ,172	,404** ,000	1,000				
III.B. caracteristicile organizaționale	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,314** ,001	,582** ,000	,388** ,000	,032 ,739	,522** ,000	,497** ,000	1,000			
III.C. caracteristicile managerilor (angajatorilor)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,119 ,212	,219* ,023	,158 ,097	,228* ,017	,215* ,027	,547** ,000	,530** ,000	1,000		
IV.A. caracteristicile muncii	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,312** ,001	,266** ,006	,105 ,277	-,041 ,674	,162 ,097	,276** ,003	,406** ,000	,150 ,118	1,000	
V.A. legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,067 ,488	,528** ,000	,431** ,000	-,158 ,100	,689** ,000	,293** ,002	,548** ,000	,223* ,019	,105 ,276	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Având în vedere rezultatele obținute analiza de corelație dintre variabilele caracteristice managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele determinante se pot menționa următoarele aspecte relevante, ce pot fi observate în cele ce urmează.

Pentru dimensiunea considerată „**achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)**” sunt 6 corelații semnificative, în sens pozitiv după cum urmează:

- o legătură de intensitate medie cu variabila „training și dezvoltare a resurse umane” ($r=0.304$, $p<0,001$); „caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale”, ($r=0.352$, $p<0,001$); „caracteristicile organizaționale”, ($r=0.314$, $p<0,001$); „caracteristicile muncii”, ($r=0.312$, $p<0,001$).
- o legătură de intensitate scăzută cu variabila „evaluarea performanței, promovare și managementul carierei” ($r=0.244$, $p<0,010$); „remunerații (compensații) și beneficii” ($r=0.250$, $p<0,008$).

Rezultatele corelațiilor subliniază că angajatorii vizează o activitate de selecție și recrutare eficientă care ajută departamentele să primească angajați care să își îndeplinească obiectivele mai repede, mai bine, eliminând fluctuația de personal și întreruperile din procesul de muncă a managerilor pentru alte etape de angajare.

Pentru dimensiunea considerată „**trainingul și dezvoltarea resursei umane (formarea și dezvoltarea)**” sunt 6 corelații semnificative, în sens pozitiv după cum urmează:

- legătură de intensitate ridicată cu variabila „evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei”, ($r=0.676$, $p<0,001$); „rezultatele procesului de integrare organizațională”, ($r=0.698$, $p<0,001$); „caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale”, ($r=0.475$, $p<0,001$); „caracteristicile organizaționale”, ($r=0.582$, $p<0,001$); „legislația aferentă persoanelor cu nevoi speciale”, ($r=0.582$, $p<0,001$);
- legătură de intensitate slabă cu variabila „caracteristicile managerilor” și „caracteristicile muncii” ($r=0.219$, $p<0,023$, respectiv $r=0.266$, $p<0,006$);

Corelațiile rezultate subliniază că trainingul și dezvoltarea profesională la locul de muncă are în vedere activitățile de formare pentru îmbunătățirea competențelor necesare îndeplinirii sarcinilor și responsabilităților în mod eficient. Programele de formare sunt concepute pentru a veni în îndeplinirea nevoilor existente atât ale angajaților cât și a angajatorilor.

Totodată, faptul că trainingul este adaptat nevoilor angajaților, se evidențiază ideea că se respectă nevoile atât ale organizației cât și ale angajatorului, instituțiile ținând cont de legislația specifică.

Există o legătură pozitivă și semnificativă între variabila **„evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei”** și următoarele variabile:

- **„rezultatele procesului de integrare organizațională”**, ($r=0.612$, $p<0,001$). Cunoașterea obiectivă a propriilor performanțe este un bun prilej de autoanaliză și de autodecizie privitor la viitorul comportament de muncă (Eccles). Este incontestabil faptul că evaluarea performanțelor influențează activitatea de muncă. Constatarea este fundamentată experimental. Din acest lucru rezultă că angajații își îmbunătățesc competențele și se pot adapta cu o oarecare rapiditate la exigențele organizației.
- **„caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale”**, ($r=0.361$, $p<0,001$). Evaluarea și performanța pentru persoanele cu nevoi speciale poate fi altfel cotate, iar exigențele pot fi diferite. Acestea pot fi adaptate pentru a răspunde nevoilor speciale ale angajaților, promovând un mediu de lucru incluziv care pune în prim plan diversitatea și șansele egale în rândul angajaților.
- **„caracteristicile organizaționale”**, ($r=0.388$, $p<0,001$). Pentru a avea o muncă eficientă, este importantă influența anumitor variabile organizaționale și sociale. "Individualitatea" unei instituții este dată de un amestec unic al politicilor și stilurilor de management. Așadar, legătura pozitivă susține că aceste caracteristici organizaționale (cultura și valorile) influențează modul de implementare a evaluării, dar și sistemul de promovare.
- **„legislația aferentă persoanelor cu nevoi speciale”**, ($r=0.431$, $p<0,001$). În principiu, evaluarea anuală sau periodică a persoanelor dintr-o organizație, este un drept al angajatorului, prin care acesta poate lua anumite măsuri, dar și decizii în ceea ce privește membrii echipei sale, reprezentând un punct de reper pentru a stabili condițiile de mărire a salariului, stabilirea unei relații clare, bazate pe feedback constructiv, transparență și claritate, între manager și angajat.

Pentru dimensiunea considerată **„remunerații și beneficii”** există doar o legătură de intensitate scăzută, pozitivă și semnificativă cu variabila **„caracteristicile managerilor”**, ($r=0.228$, $p<0,017$). Este bine cunoscut faptul că salarizarea și stimulentele promovate într-o instituție sunt dimensiuni motivaționale ale performanțelor profesionale. Cele două înfățișând un factor motivațional extrinsec; dar promovarea stimulentele în baza unui studiu psihologic competent și respectând cu acuratețe normele principialității și evidențierii valorilor poate duce la transformarea acestora în elemente motivaționale intrinseci cu efecte majore asupra performanțelor.

Pentru dimensiunea considerată **„rezultatele procesului de integrare organizațională”** există 4 legături pozitive și semnificative după cum urmează:

- de intensitate medie cu variabila **„caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale”**, ($r=0.404$, $p<0,001$). Pornind de aici, putem evidenția faptul că știind caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale, organizațiile pot face ajustările și adaptările necesare la locul de muncă, rezultatele procesului de integrare fiind unele pozitive, deoarece aceste ajustări pot conduce la un stil de lucru productiv și adaptat nevoilor fiecăruia.
- de intensitate ridicată, cu variabila **„caracteristicile organizaționale”**, ($r=0.522$, $p<0,001$); Dacă ne gândim la relația dintre rezultatele procesului de integrare organizațională și caracteristicile organizaționale, punctăm faptul că o instituție care pledează pentru o cultură

organizațională deschisă și incluzivă facilitează integrarea persoanelor cu nevoi speciale pe piața muncii.

- de intensitate scăzută, cu variabila „caracteristicile managerilor”, ($r=0.215$, $p<0,027$); Angajatorii care evidențiază calitățile unui bun leadership într-un mod pozitiv și totodată sunt suficienți de capabili să fie o sursă de inspirație pentru angajați, îi poate motiva zilnic pe cei din organizație să contribuie în mod semnificativ la procesul de integrare.
- de intensitate ridicată, cu variabila „legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale”, ($r=0.689$, $p<0,001$). Legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale evidențiază reglementări concise și standarde clare pe care organizațiile ar trebui să le adopte. Pentru dimensiunea considerată **„caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale”** există 4 legături pozitive și semnificative după cum urmează:
 - o legătură de intensitate medie cu variabila „caracteristicile organizaționale” ($r=0.497$, $p<0,001$);
 - o legătură de intensitate ridicată cu variabila „caracteristicile managerilor” ($r=0.547$, $p<0,001$);
 - o legătură de intensitate scăzută cu variabila „caracteristicile muncii” ($r=0.276$, $p<0,002$); „legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi special” ($r=0.293$, $p<0,003$).

Organizațiile care au anumite caracteristici (de exemplu, politici de incluziune, cultura organizațională) au tendința de a influența pozitiv caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale și invers. Este de la sine înțeles că, persoanele dintr-o organizație ce prezintă o funcție de conducere, ar trebui să aibă o serie de trăsături sau comportamente, ce sunt considerate a fi necesare pentru un manager competent, iar aici putem face referire la leadership, empatie, toleranță, înțelegere, deschidere.

Pentru dimensiunea considerată **„caracteristicile organizaționale”** există 3 legături pozitive și semnificative după cum urmează:

- legătură de intensitate ridicată cu variabila „caracteristicile managerilor”, ($r=0.530$, $p<0,001$); „legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale”, ($r=0.548$, $p<0,001$).
- o legătură de intensitate medie cu variabila „caracteristicile muncii”, ($r=0.406$, $p<0,001$);

Caracteristicile organizaționale sunt influențate semnificativ de abilitățile și caracteristicile managerilor, de natura și structura muncii și de respectarea legilor care protejează persoanele cu nevoi speciale. Aceste conexiuni demonstrează importanța liderilor eficienți, a unui mediu de lucru clar definit și a unei culturi organizaționale incluzive în construirea unor organizații eficiente și pozitive.

Pentru dimensiunea considerată **„caracteristicile managerilor”** există o singură legătură pozitivă și semnificativă cu variabila **„legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale”**, ($r=0.223$, $p<0,019$).

Angajatorii care înțeleg, aplică și respectă legile referitoare la protecția persoanelor cu dizabilități au mai multe șanse să promoveze politici și practici care susțin diversitatea și incluziunea, respectând astfel drepturile fiecărui angajat, indiferent dacă prezintă sau nu o nevoie specială. Există o mare probabilitate ca acești lideri să fie mai empatici, deschiși în gestionarea diversității și dornici de a crea un mediu de muncă care să poată fi accesat ușor de toți angajații. În concluzie, acest aspect nu numai că protejează drepturile persoanelor cu nevoi speciale, ci contribuie și la dezvoltarea unor manageri mai competenți și mai responsabili din punct de vedere social.

III.2.4. Identificarea principalelor componente asociate dimensiunilor considerate în analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional

III.2.4.1. Analiza componentelor principale – ACP

Metoda “Analiza Componentelor Principale” (ACP) sintetizează datele analizate cu pierderi minime pentru a facilita interpretarea unui volum mare de informații și a identifica natura comună a acestora. Principiul esențial al metodei constă în reducerea numărului de variabile prin substituirea acestora cu două sau trei variabile latente, eliminând coliniaritatea și simplificând analiza (Robu, 2011).

Deși ACP provine din analiza datelor multivariate, aplicabilitatea sa se extinde la o varietate de domenii. Este considerată una dintre cele mai importante descoperiri din algebra liniară aplicată, fiind adesea primul pas în analiza seturilor mari de date (Mishra et al., 2017).

În esență, ACP utilizează o transformare a spațiului vectorial pentru a reduce dimensiunea seturilor mari de date. Prin proiecția matematică, seturile de date originale, care pot conține multe variabile, pot fi adesea interpretate prin doar câteva variabile (componentele principale). Scopul principal al ACP este de a reduce dimensiunea unui set de date cu multe variabile intercorelate, păstrând cât mai mult posibil din variația totală a datelor (Mishra et al., 2017).

Deci, variabilele inițiale sunt agregate/sintetizate în noi variabile latente. Se consideră o mulțime de variabile inițiale, $X_i (i=1...n)$, se determină variabile noi (componente) de forma $C_j (j=1...m)$, unde (Pislaru et al., 2019; Jolliffe, 2002; Jaba și Robu, 2011; Herghiligu et al., 2019):

$$C_j = \beta_{j1} \cdot X_1 + \beta_{j2} \cdot X_2 + \dots + \beta_{jn} \cdot X_n$$

Componentele principale sintetizate prin ACP sunt independente, iar acest fapt se poate valida prin mai multe teste (Jolliffe, 2002; Jaba și Robu, 2011; Mishra et al., 2017):

- statistica test χ^2 : testează legătura între variabile inițiale introduse în analiză;
- statistica Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ce poate lua valori în intervalul [0.1]: identifică intensitatea legăturii dintre variabilele inițiale introduse în analiză. În vederea caracterizării legăturii dintre variabilele se apreciază valorile KMO obținute:
 - i. 0.90 - 1.00: adecvare excelentă;
 - ii. 0.80 - 0.89: adecvare foarte bună;
 - iii. 0.70 - 0.79: adecvare bună;
 - iv. 0.60 - 0.69: adecvare acceptabilă;
 - v. 0.50 - 0.59: adecvare mediocră;
 - vi. sub 0.50: inadecvată pentru analiza factorială.

Prin ACP în mediul computațional se pot estima componentele, respectiv scorurile asociate calculate pe baza coeficienților de corelație dintre variabilele inițiale și componentele principale ($C_j = \beta_{j1} \cdot X_1 + \beta_{j2} \cdot X_2 + \dots + \beta_{jn} \cdot X_n$) pe baza estimațiilor parametrilor β_i).

III.2.4.1. Identificarea principalelor componente asociate dimensiunilor considerate în analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional utilizând ACP

Pentru a identifica principalele componente asociate dimensiunilor considerate în analiza managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, pe baza factorilor determinanți, s-a utilizat Analiza Componentelor Principale (ACP). De asemenea, au fost calculate scorurile pentru fiecare componentă [utilizând datele culese în urma cercetării întreprinse] – pornind de la modelele econometrice propuse. Dimensiunile și subdimensiunile asociate considerate în această analiză sunt pe baza literaturii de specialitate – Tabel 10

Tabel 10. Componente asociate dimensiunilor (componente agregate) considerate în analiza managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și modelele econometrice propuse

Sursa: dezvoltat pornind de la *stadiul actual al cercetărilor privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional* – subcapitol teză de doctorat

COMPONENTE AGREGATE (dimensiune considerate)	COMPONENTE și VARIABILE		MODELE PROPUSE
Achiziție resursă umană (recrutarea și selecția) - I.A.	Recrutarea resursei umane cu nevoi speciale - I.A.1.	Utilitatea folosirii CV-urilor în evaluările pre-interviu - I.1. Practici de recrutare specifice - I.2. Procese de recrutare (structurate/nestructurate) ce integrează cerințele legale specifice - I.3. Impactul informării managerilor (legislație și adaptări posibile) în procesul de recrutare - I.4. Materiale de recrutare specifice - I.5. Recrutare influențată de diferite bariere - I.6.	<i>Componenta recrutarea resursei umane cu nevoi speciale</i> $= a_1 \cdot I.1 + a_2 \cdot I.2 + a_3 \cdot I.3 + a_4 \cdot I.4 + a_5 \cdot I.5 + a_6 \cdot I.6$
	Selecția resursei umane cu nevoi speciale - I.A.2.	Metode de selecție relevante și corecte - I.7. Adaptarea proceselor de selecție în acord cu legislația aferentă persoanelor cu dizabilități și atitudinile asociate ale angajatorilor - I.8. Interviuri fără prejudecăți - I.9. Interviuri structurate și echitabile pentru persoanele cu dizabilități fizice - I.10. Rolul interviurilor - I.11. Referințe (recomandări) - I.12. Selecție influențată de diferite bariere - I.13.	<i>Componenta selecția resursei umane cu nevoi speciale</i> $= b_1 \cdot I.7 + b_2 \cdot I.8 + b_3 \cdot I.9 + b_4 \cdot I.10 + b_5 \cdot I.11 + b_6 \cdot I.12 + b_7 \cdot I.13$
	<i>Componenta agregată achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)</i> $= \alpha_1 \cdot I.A.1 + \alpha_2 \cdot I.A.2$		
Training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea) - I.B.	Training-ul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale - I.B.1.	Solicitare activități de dezvoltare - I.14. Asistență la locul de muncă - I.15. Feedback și formare individualizată - I.16. Proceduri de orientare specifice - I.17. Mentoring și metode vizuale - I.18. Programe de formare și dezvoltare specifică - I.19. Formare generală și vocațională - I.20. Practici de formare orientate către dizabilitate - I.21.	<i>Componenta training-ul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale</i> $= c_1 \cdot I.14 + c_2 \cdot I.15 + c_3 \cdot I.16 + c_4 \cdot I.17 + c_5 \cdot I.18 + c_6 \cdot I.19 + c_7 \cdot I.20 + c_8 \cdot I.21$
	Training pentru a favoriza incluziunea/integrarea resursei umane cu nevoi speciale - I.B.2.	Formare axată pe nevoi specifice - I.22. Formare interactivă - I.23. Formare pentru sensibilizare - I.24. Eficacitatea formării (formare on-line și față în față pentru incluziune) - I.25. Formare inovativă pentru incluziune - I.26.	<i>Componenta training pentru a favoriza incluziunea/integrarea resursei umane cu nevoi speciale</i>

$$= d_1 \cdot I.22 + d_2 \cdot I.23 + d_3 \cdot I.24 + I.25 + d_5 \cdot I.26$$

Componenta agregată **training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)**

$$= \theta_1 \cdot I.B.1 + \theta_2 \cdot I.B.2$$

Evaluarea performanței, promovarea și management-ul carierei - I.C.	Evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale - I.C.1.	Evaluarea performanței curente pe bază de informații clare și obiective - I.27. Evaluarea performanței viitoare sub influența stigmatizării și a stereotipurilor - I.28. Relevanța rezultatelor evaluării performanței - I.29. Corectitudinea și echitabilitatea evaluării performanței/ legătura dintre rezultatele evaluării performanței și promovarea în carieră - I.30.	Componenta evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale $= e_1 \cdot I.27 + e_2 \cdot I.28 + e_3 \cdot I.29 + I.30$
	Promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale - I.C.2.	Instruire și suport (diferențele în cultura corporativă) - I.31. Practici specifice de dezvoltare a carierei - I.32.	Componenta promovarea și management-ul carierei resursei umane cu nevoi speciale $= f_1 \cdot I.31 + f_2 \cdot I.32$

Componenta agregată **evaluarea performanței, promovarea și management-ul carierei**

$$= \vartheta_1 \cdot I.C.1 + \vartheta_2 \cdot I.C.2$$

Remunerații (compensații) și beneficii - I.D.	Remunerația (diferențiată/ discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale - I.D.1.	Motive potențiale pentru reducerile de compensație/ salariale - I.33. Diferențe salariale potențial discriminatorii - I.34. Impactul momentului apariției dizabilității la nivelul remunerației - I.35. Diferențe salariale generale asociate persoanelor cu dizabilități - I.36. Impactul tipului și gradului dizabilității la nivelul remunerației - I.37. Influența discriminării în diferențele salariale - I.38.	Componenta remunerația (diferențiată/ discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale $= g_1 \cdot I.33 + g_2 \cdot I.34 + g_3 \cdot I.35 + I.36 + g_5 \cdot I.37 + g_5 \cdot I.38$
	Remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale - I.D.2.	Impactul dizabilității asupra bazei salariale și a beneficiilor - I.39. Percepția și consecințele compensației discriminatorii - I.40. Nemulțumirea față de remunerația variabilă - I.41.	Componenta remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale $= h_1 \cdot I.39 + h_2 \cdot I.40 + h_3 \cdot I.41$

Componenta agregată **remunerații (compensații) și beneficii**

$$= \rho_1 \cdot I.D.1 + \rho_2 \cdot I.D.2$$

Rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională - II.A.	Statut - II.A.1. Satisfacție (salariul/ remunerația pentru munca prestată) - II.A.2. Satisfacție (beneficiile asociate muncii prestate) - II.A.3. Satisfacție (oportunități de avansare în carieră) - II.A.4. Satisfacție (implicare) - II.A.5. Satisfacție (adaptările oferite/ implementate la nivel organizațional/ locurilor de muncă) - II.A.6.	Componenta agregată rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională
---	---	--

	Satisfacție (angajament organizațional) - II.A.7. Stabilitatea locului de muncă/ retenție - II.A.8. Calitatea vieții - II.A.9. Acceptare/ incluziune/ participare organizațională - II.A.10.	$= i_1 \cdot II.A.1 + i_2 \cdot II.A.2 + i_3 \cdot II.A.3$ $+ i_4 \cdot II.A.4 + i_5 \cdot II.A.5 + i_6 \cdot II.A.6 + i_7 \cdot II.A.7 + i_8 \cdot II.A.8 + i_9 \cdot II.A.9 + i_{10} \cdot II.A.10$
Caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale - III.A.	Vârstă - III.A.1. Gen - III.A.2. Tipul dizabilităților - III.A.3. Severitatea dizabilităților - III.A.4. Nivel de educație - III.A.5. Experiență profesională - III.A.6.	<i>Componenta agregată caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale</i> $= j_1 \cdot III.A.1 + j_2 \cdot III.A.2 + j_3 \cdot III.A.3 + j_4 \cdot III.A.4 + j_5 \cdot III.A.5 + j_6 \cdot III.A.6$
Caracteristicile organizaționale - III.B.	Structura organizațională - III.B.1. Strategii/ politici organizaționale - III.B.2. Norme și valori - III.B.3. Mărimea/ dimensiunea organizației - III.B.4. Tehnologie - III.B.5.	<i>Componenta agregată caracteristicile organizaționale</i> $= k_1 \cdot III.B.1 + k_2 \cdot III.B.2 + k_3 \cdot III.B.3 + k_4 \cdot III.B.4 + k_5 \cdot III.B.5$
Caracteristicile managerilor (angajatorilor) - III.C.	Stereotipurile - III.C.1. Categorizările - III.C.2. Așteptările - III.C.3. Orientarea afectivă - III.C.4.	<i>Componenta agregată caracteristicile managerilor (angajatorilor)</i> $= l_1 \cdot III.C.1 + l_2 \cdot III.C.2 + l_3 \cdot III.C.3 + l_4 \cdot III.C.4$
Caracteristicile muncii - IV.A.	Abilitățile și competențele necesare - IV.A.1. Interdependența necesară - IV.A.2. Nivelul de remunerare oferit - IV.A.3. Flexibilitatea programului de muncă - IV.A.4. Accesibilitatea și adaptările posibile la nivelul locurilor de muncă - IV.A.5.	<i>Componenta agregată caracteristicile muncii</i> $= m_1 \cdot IV.A.1 + m_2 \cdot IV.A.2 + m_3 \cdot IV.A.3 + m_4 \cdot IV.A.4 + m_5 \cdot IV.A.5$
Legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale - V.A.	Cadrul legal și comportamentul (angajatorilor) asociat angajării persoanelor cu dizabilități - V.A.1. Protecția legală și discriminarea salarială - V.A.2. Conformitatea cu reglementările legale și impactul generat la nivelul politicilor organizaționale - V.A.3. Obligații legale în achiziția de RU cu dizabilități - V.A.4. Conformitatea cu cadrul legal și divulgarea dizabilității în procesul de angajare - V.A.5. Legislația și impactul mediator asociat la nivelul stigmatizării și atitudinii angajatorilor - V.A.6. Conformitatea cu cadrul legal și influența asociată în integrarea organizațională a RU cu dizabilități - V.A.7. Nivel cunoștințe privind legislația aferentă persoanelor cu dizabilități și atitudinile asociate ale angajatorilor - V.A.8. Aplicarea cunoștințelor privind legislația aferentă persoanelor cu dizabilități - V.A.9. Informarea managerilor (legislație și adaptări posibile) cu impact în procesul de recrutare și muncă a persoanelor cu dizabilități - V.A.10.	<i>Componenta agregată legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale</i> $= n_1 \cdot V.A.1 + n_2 \cdot V.A.2 + n_3 \cdot V.A.3 + n_4 \cdot V.A.4 + n_5 \cdot V.A.5 + n_6 \cdot V.A.6 + n_7 \cdot V.A.7 + n_8 \cdot V.A.8 + n_9 \cdot V.A.9 + n_{10} \cdot V.A.10$

În studiu pentru componentele agregate și componentele asociate s-au obținut următoarele:

1. pentru componenta **recrutarea resursei umane cu nevoi speciale**

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 11.

Tabel 11. Statistici descriptive – componenta *recrutarea resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I_1	4,5946	,70554	111
I_2	3,6937	,86706	111
I_3	4,6306	,71259	111
I_4	3,9550	,86045	111
I_5	4,2673	,59767	111
I_6	4,6757	,51190	111

În Tabelul 12 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I_1, I_2, I_3, I_4 și I_5 care prin agregare formează componenta *recrutarea resursei umane cu nevoi speciale*.

Tabel 12. Valoarea testului KMO – componenta *recrutarea resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,661
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	90,420
	df
	15
	Sig.
	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate I_1, I_2, I_3, I_4 și I_5 ce formează agregate ale componentei *recrutarea resursei umane cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate acceptabilă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,661.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta *recrutarea resursei umane cu nevoi speciale* – conform Tabel 13.

Tabel 13. Coefficient Matrix – parametri componenta *recrutarea resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I_1	,352
I_2	,352
I_3	,272
I_4	,240
I_5	,204
I_6	,185

Din Tabelul 13 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta *recrutarea resursei umane cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta recrutarea resursei umane cu nevoi speciale}} = 0.352 \cdot I.1 + 0.352 \cdot I.2 + 0.272 \cdot I.3 + 0.240 \cdot I.4 + 0.204 \cdot I.5 + 0.185 \cdot I.6 \quad (1)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 1), că variabilele I_1-I_6 exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra *recrutării resursei umane cu nevoi speciale*; totodată variabilele I_1-I_2 determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,352 respectiv 0,352) asupra componentei considerate.

Practicile de recrutare economisesc timp și cheltuieli financiare ale organizației doar atunci când acestea sunt făcute cu atenție și bine motivate, când asigură cea mai potrivită resursă umană din punct de vedere al abilităților ”competențelor necesare care converg cu postul/locul de muncă publicat”. De asemenea, paleta de calități ale persoanei angajate trebuie să se suprapună pe cerințele muncii, pe misiunea și viziunea organizației.

2. pentru componenta *selecția resursei umane cu nevoi speciale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 14.

Tabel 14. Statistici descriptive – componenta *selecția resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I_7	3,1832	1,06148	111
I_8	3,0676	,93781	111
I_9	4,2928	,71500	111
I_10	4,6306	,69971	111
I_11	4,3604	,78385	111
I_12	3,5135	,91318	111
I_13	3,0811	,97827	111

În Tabelul 15 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I_7, I_8, I_9, I_10, I_11, I_12 și I_13 care prin agregare formează componenta *selecția resursei umane cu nevoi speciale*.

Tabel 15. Valoarea testului KMO – componenta *selecția resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,604
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	129,669
df	21
Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele I_7, I_8, I_9, I_10, I_11, I_12 și I_13 care agregate formează componenta *selecția resursei umane cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate acceptabilă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,604.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta *selecția resursei umane cu nevoi speciale* – conform Tabel 16.

Tabel 16. Coefficient Matrix – parametri componenta *selecția resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I_7	,333
I_8	,286
I_9	,152
I_10	,141
I_11	,118
I_12	,318
I_13	,351

Din Tabelul 16 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta *selecția resursei umane cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$SCOR_{Componenta\ selecția\ resursei\ umane\ cu\ nevoi\ speciale} = 0.333 \cdot I_7 + 0.286 \cdot I_8 + 0.152 \cdot I_9 + 0.141 \cdot I_{10} + 0.118 \cdot I_{11} + 0.318 \cdot I_{12} + 0.351 \cdot I_{13} \quad (2)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 2), că variabilele I_7-I_13 exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra *selecției resursei umane cu nevoi speciale cu nevoi speciale*; totodată variabilele „metode de selecție relevante și corecte” și „selecție influențată de diferite bariere” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,333 respectiv 0,351) asupra componentei considerate.

Selecția ca proces de angajare pe piața muncii presupune alegerea candidaților înscrși pentru un loc de muncă, marea responsabilitate a unui angajator stă în identificarea persoanelor care se potrivesc cel mai bine cu descrierea locului de muncă. Potrivirea persoanei cu locul de muncă se face într-un proces de analiză a experienței, specializărilor, calificărilor, spiritul de echipă, disponibilitatea și plierea pe echipa deja existent în organizație. Nivelul de determinare semnificativ prezintă faptul că metodele de selecție relevante și corecte sunt atribuite forte pentru o evaluare fidelă și motivată de comportamentul și personalitatea candidatului care va fi ales să respecte toate procedurile și cerințele la locul de muncă.

3. pentru componenta agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 17.

Tabel 17. Statistici descriptive – componenta agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I.A.2. Selecția resursei umane cu nevoi speciale	3,7327327	,47863749	111
I.A.1. Recrutarea resursei umane cu nevoi speciale	4,3028028	,43160031	111

În Tabelul 18 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I.A.2. și I.A.1. care prin agregare formează componenta agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*.

Tabel 18. Valoarea testului KMO – componenta agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	25,798
	df
	1
	Sig.
	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele I.A.2. și I.A.1. care agregate formează componenta agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*, există o asociere de intensitate mediocră, dar relativ bună (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,500.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)* – conform Tabel 19.

Tabel 19. Coefficient Matrix – parametri componenta agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I.A.2. Selecția resursei umane cu nevoi speciale	,585
I.A.1. Recrutarea resursei umane cu nevoi speciale	,481

Din Tabelul 19 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)* poate fi estimat astfel:

$$Scor_{Componenta\ agregată\ achiziție\ resursă\ umană\ (recrutarea\ și\ selecția)} = 0.481 \cdot I.A.1.\ Recrutarea\ resursei\ umane\ cu\ nevoi\ speciale + 0.585 \cdot I.A.2.\ Selecția\ resursei\ umane\ cu\ nevoi\ speciale \quad (3)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 3), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra componentei agregată *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*; totodată variabila „I.A.2. Selecția resursei umane cu nevoi speciale” determină semnificativ/ are cea mai mare influență (0,585) asupra componentei considerate.

Procesul de selecție a resursei umane cu nevoi speciale este un proces obiectiv cu scopul clar de a alege candidatul potrivit pentru un loc de muncă. Managerii creează cea mai bună strategie de selecție a persoanelor cu nevoi speciale în funcție de scopurile locului de muncă vacant. Acest proces este unul strategic deoarece răspunde unor nevoi pe termen lung al organizației, dar poate viza și o perioadă determinate de angajare. Trierea candidaților are la bază o trecere printr-o serie de etape în urma cărora solicitanții sunt selectați pentru diferite posturi corespunzătoare potențialului propriu.

Achiziția resursei umane într-o organizație se referă și la recrutarea acestora de către o persoană abilitată. Etapele achiziției conturează un proces laborios. Resursele umane recrutate pe criterii de competență și abilități corespunzătoare posturilor vizate stă la baza unei productivități sporite la locul de muncă, a unei stabilități în poziția vizată și o satisfacție a beneficiarului.

4. pentru componenta *trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 20.

Tabel 20. Statistici descriptive – componenta *trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I_14	4,4955	,95226	111
I_15	4,3153	,89424	111
I_16	4,3018	,76657	111
I_17	4,3063	,97041	111
I_18	4,1847	,81444	111
I_19	4,1802	,93613	111
I_20	4,4955	,71190	111
I_21	4,3964	,80090	111

În Tabelul 21 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I_14, I_15, I_16, I_17, I_18, I_19, I_20 și I_21 care prin agregare formează componenta *trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale*.

Tabel 21. Valoarea testului KMO – componenta *trainingul și dezvoltarea resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,700
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	398,700
	df	28
	Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele I_14, I_15, I_16, I_17, I_18, I_19, I_20 și I_21 care formează prin agregare componenta *trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate bună (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,700.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta *trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale* – conform Tabel 22.

Tabel 22. Coefficient Matrix – parametri componenta *trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix	
	Component
	1
I_14	,135
I_15	,191
I_16	,233

I_17	,241
I_18	,182
I_19	,192
I_20	,090
I_21	,173

Din Tabelul 22 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta *trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta training-ul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale}} = 0,135 \cdot I.14 + 0,191 \cdot I.15 + 0,233 \cdot I.16 + 0,241 \cdot I.17 + 0,182 \cdot I.18 + 0,192 \cdot I.19 + 0,090 \cdot I.20 + 0,173 \cdot I.21 \quad (4)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 4), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra *training-ul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale*; totodată variabilele „feedback și formare individualizată” și „proceduri de orientare specifice” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,233 respectiv 0,241) asupra componentei considerate. Se mai poate observa faptul că variabila „formare generală și vocațională” exercită cel mai redus nivel influență pozitivă (0,090) asupra componentei *trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale*.

Trainingul și dezvoltarea resursei umane cu nevoi speciale sunt finalități ale unui demers managerial conceput în urma evaluării. În acest context o serie de criterii de evaluare a posturilor pot avea la bază o pregătire profesională solicitată de specificul muncii: pregătire de bază, de specialitate și de perfecționare. Alături de pregătirea profesională impusă este necesară probarea unei experiențe practice în muncă și în specialitate, anumite aptitudini tehnice și nu numai, de comunicare, de cooperare și interacțiune, toate aceste variabile fiind reflectate într-un proces specific de mentorat.

Formarea profesională individualizată vizează în special pentru angajații cu nevoi speciale obținerea unei calificări profesionale, adaptarea angajaților la cerințele locului de muncă și ale postului vizat. Sunt subliniate astfel, perfecționarea continuă a abilităților cerute de locul de muncă, respectiv reconversia determinate de restructurări la locul de muncă, sensibilizarea și formarea angajaților cu dizabilități sunt variabile în optimizarea procesului de incluziune și retenție pe piața muncii.

5. pentru componenta **training pentru a favoriza incluziunea/integrarea resursei umane cu nevoi speciale**

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 23.

Tabel 23. Statistici descriptive – componenta *training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea RUNS*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I_22	4,5794	,63003	107
I_23	4,5607	,58564	107
I_24	4,3832	,69221	107
I_25	4,3364	,58186	107
I_26	4,3271	,91914	107

În Tabelul 224 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest

studiu: I_22, I_23, I_24, I_25 și I_26, care prin agregare formează componenta *training pentru a favoriza incluziunea/integrarea resursei umane cu nevoi speciale*.

Tabel 24. Valoarea testului KMO – componenta *training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,587
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	90,783
	df
	10
	Sig.
	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate I_22, I_23, I_24, I_25 și I_26 care formează prin agregare componenta *training pentru a favoriza incluziunea/integrarea resursei umane cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate mediocră, dar reprezentativă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,587.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta *training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale* – conform Tabel 25.

Tabel 25. Coefficient Matrix – parametri componenta *training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I_22	,212
I_23	,201
I_24	,404
I_25	,378
I_26	,305

Din Tabelul 40 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta *training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale}} = 0,212 \cdot I_{.22} + 0,201 \cdot I_{.23} + \mathbf{0,404 \cdot I_{.24}} + \mathbf{0,378 \cdot I_{.25}} + 0,305 \cdot I_{.26} \quad (5)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 5), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra *trainingului pentru a favoriza incluziunea/integrarea resursei umane cu nevoi speciale*; totodată variabilele „formare pentru sensibilizare” și „eficacitatea formării (formare on-line și față în față pentru incluziune)” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,404 respectiv 0,378) asupra componentei considerate (*training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale*).

Actul de formare a persoanelor cu nevoi speciale adulte și apte de muncă este axat în comunitate pe orientare și pregătire profesională, pe creșterea nivelului de specializare dar și pe dezvoltarea continuă a tehnologiilor asistive care să ușureze procesul de realizare a sarcinilor la locul de muncă.

Evoluția în profesie este asigurată de o interactivitate constantă, nu doar între angajator și angajatul cu nevoi speciale cât și între grupurile de lucru dintr-o organizație. Formare on-line și față în față creează un cadru managerial de inovare și de sensibilizare a întregii comunități profesionale. Este productivă și oportună o abordare a practicilor de dezvoltare la nivel funcțional, instrumental a modalităților de adaptare și preformare la locul de muncă.

Învățarea pe tot parcursul vieții este o paradigmă, o direcție în activitatea de formare. Inovația în acest proces este data de relația dintre mentor și angajator, dar și între mentor și angajat. Astfel practicile incluzive sporesc vizibilitatea organizației în comunitate continuând astfel procesul de incluziune și la nivel social. Continuitatea și adaptarea cerințelor pentru un post disponibil va fi optimizat pentru a angaja persoane cu nevoi speciale în toate categoriile de organizații și la toate nivelurile.

6. pentru *componenta agregată training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 26.

Tabel 26. Statistici descriptive – *componenta agregată training și dezvoltare a resursei umane*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I.B.1. Trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale	4,3540	,55644	107
I.B.2. Training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale	4,4374	,43151	107

În Tabelul 27 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I.B.1. și I.B.2. care prin agregare formează componenta agregată *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)*.

Tabel 27. Valoarea testului KMO – *componenta agregată training și dezvoltare a RU (formarea și dezvoltarea)*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	79,392
	df
	1
	Sig.
	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate I.B.1. și I.B.2. care agregate formează componenta agregată *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)*, există o asociere de intensitate mediocră, dar reprezentativă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,500.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta agregată *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)* – conform Tabel 28

Tabel 28. Coefficient Matrix – parametri componenta agregată *training și dezvoltare a resursei umane*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I.B.1. Trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale	,438
I.B.2. Training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale	,538

Din Tabelul 28 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)}} = 0.438 \cdot \text{I.B.1. Training-ul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale} + 0.538 \cdot \text{I.B.2. Training pentru a favoriza incluziunea/ integrarea resursei umane cu nevoi speciale} \quad (6)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 6), că variabilele I.B.1. și I.B.2. exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra componentei agregată *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)*; totodată variabila „I.B.1. Trainingul și dezvoltarea (competențe) resursei umane cu nevoi speciale” determină semnificativ/are cea mai mare influență (0,538) asupra componentei considerate.

Incluziunea resursei umane cu nevoi speciale are în vedere persoane care sunt într-o stare care îi limitează activitate la nivel comunitar. Posibilitatea acestuia de a munci este una dintre măsurile aplicate prin procesul de incluziune tuturor celor în nevoie pentru ca acesta să participe la toate domeniile vieții. Schimbările teoretice, practice care au loc prin formare, la nivel mental dar și executoriu țin și de o adaptare, readaptare a mediului de muncă pentru ca orice dizabilitate are un om, el să poată accede la toate drepturile de care oricine beneficiază.

La nivel macro comunitatea aduce schimbări majore în ergonomia spațiilor prin construirea de căi de acces, clădiri, produse, lucruri, unelte ce dau o libertate mult mai mare a resursei umane cu nevoi speciale care dorește și poate prin lege să acceadă la un loc de muncă. Standardele adecvate pentru o viață decentă responsabilizează comunitatea, angajatorul să formeze membrii echipei pentru ca aceștia să accesibilizeze proximitatea ce încurajează persoană în nevoie să devină tot mai independent.

Formarea și dezvoltarea competențelor persoanelor cu nevoi speciale e o formă de reabilitare profesională care naște abilități noi, deprinderi mai ușoare, capacități adaptate pentru a favoriza munca, pentru a îmbunătăți condiția social.

7. pentru componenta *evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 29.

Tabel 29. Statistici descriptive – componenta *evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I_27	4,4820	,70365	111
I_28	4,2973	,75792	111

I_29	4,0991	,79721	111
I_30	4,6261	,56193	111

În Tabelul 30 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I_27, I_28, I_29 și I_30, care prin agregare formează componenta *evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale*.

Tabel 30. Valoarea testului KMO – componenta *evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,677
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	68,427
	df
	6
	Sig.
	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate I_27, I_28, I_29 și I_30 care formează prin agregare componenta *evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate acceptabilă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,677.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta *evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale* – conform Tabel 31.

Tabel 31. Coefficient Matrix – parametri componenta *evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I_27	,341
I_28	,382
I_29	,268
I_30	,404

Din Tabelul 31 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta *evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale}} = 0,341 \cdot I_{.27} + 0,382 \cdot I_{.28} + 0,268 \cdot I_{.29} + 0,404 \cdot I_{.30} \quad (7)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 7), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra *evaluării performanței resursei umane cu nevoi speciale*; totodată variabilele „evaluarea performanței viitoare sub influența stigmatizării și a stereotipurilor” și „corectitudinea și echitabilitatea evaluării performanței/legătura dintre rezultatele evaluării performanței și promovarea în carieră” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,382 respectiv 0,404) asupra componentei considerate.

Evaluarea este un proces care are ca drept scop evaluarea performanței organizaționale care se regăsește în descrierile din fișa postului. Criteriile de performanță ale angajatului răspund nevoilor organizației. Când este vorba despre persoane cu nevoi speciale, în cadrul muncii evaluarea are rol și de a influența performanțele pentru viitor. Astfel, în ochii managerului, a

colegilor de muncă acestea pot influența mentalități, în sensul că poate reduce sau elimina stigmatizarea și stereotipurile care sunt apanaje ale gândirii colective.

Corectitudinea și echitabilitatea sunt măsuri necesare pentru a întări statutul unei persoane cu nevoi speciale în cadrul organizației, factori care pot să apară în urma unor evaluări. Managerul va ști imediat dacă performanțele angajaților îl ajută sau nu și poate lua anual, sau trimestrial măsuri de îmbunătățire.

Rezultatele evaluărilor sunt indicatori de performanță care arată cât de productivă a fost munca persoanei angajate, urmărește calitatea muncii, depistează care sunt asumările pe care și le-a impropriat, eficiența timpului de lucru, delegarea și preluarea de sarcini ce duc întreaga organizație spre implementarea de schimbări, formări, luarea de decizii, mod de rezolvare a unor probleme apărute în colectivul de muncă, delegarea sarcinilor, responsabilizarea, creativitatea și implicarea în activitățile totale la locul de muncă. Toate aceste aspecte pot promova în carieră orice angajat cu punctaj mare la evaluare, pot întări încrederea angajatului în propriile în propriile forțe, întărește o relație solidă între angajați și angajatori.

8. pentru componenta *promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 32.

Tabel 32. Statistici descriptive – componenta *promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I_31	4,6036	,63646	111
I_32	4,5646	,46881	111

În Tabelul 33 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I_31 și I_32, care prin agregare formează componenta *promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale*.

Tabel 33. Valoarea testului KMO – componenta *promovarea și managementul carierei RU cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,500
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	60,876
df	1
Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate I_31 și I_30 care formează prin agregare componenta *promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate mediocră, dar reprezentativă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,500.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta *promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale* – conform Tabel 34.

Tabel 34. Coefficient Matrix – parametri componenta *promovarea și management-ul carierei RU cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I_31	,550
I_32	,550

Din Tabelul 34 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta *promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$Scor_{Componenta\ promovarea\ și\ management-ul\ carierei\ resursei\ umane\ cu\ nevoi\ speciale} = 0,550 \cdot I.31 + 0,550 \cdot I.32 \quad (8)$$

I.32

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 8), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra *promovării și managementului carierei resursei umane cu nevoi speciale*; totodată aceste două variabilele menționate anterior determină semnificativ/au o influență semnificativă pozitivă și egală (0,550 respectiv 0,550) asupra componentei considerate.

Instruirea și suportul unui angajat cu nevoi speciale influențează promovarea, asumarea unui alt rol care poate fi mai important în organizație, îi poate mări remunerația. Astfel acesta devine o valoare adăugată în organizație și poate fi inclus într-o gamă mai largă de activități care îmbogățesc performanța, multiplică informațiile, dezvoltă abilitățile, devine mai fidel organizației, mai creativ, implicat și implicit se angajează la propriul parcurs ascendent al carierei.

Promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale sunt ținte care necesită pași de urmat cu privire la performanța. Pentru aceasta responsabilitățile, experiența, realizările dobândite sunt cerute în subsidiar de organizație, precum și beneficiul direct care se poate traduce într-o avansare la locul de muncă. Contribuția binelui propriu pentru organizație duce persoana angajată spre promovare, construirea carierei.

9. pentru *componenta agregată evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 35.

Tabel 35. Statistici descriptive – *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I.C.1. Evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale	4,3761	,49270	111
I.C.2. Promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale	4,5841	,50396	111

În Tabelul 36 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I.C.1. și I.C.2. care prin agregare formează componenta agregată *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei*.

Tabel 36. Valoarea testului KMO – *evaluarea performanței, promovarea și management-ul carierei*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,500
--	------

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	62,296
	df	1
	Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate I.C.1. și I.C.2. care agregate formează componenta agregată *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei*, există o asociere de intensitate mediocră, dar reprezentativă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,500.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta agregată *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei* – conform Tabel 37.

Tabel 37. Coefficient Matrix – parametri componenta agregată *evaluarea performanței, promovarea și management-ul carierei*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I.C.1. Evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale	,549
I.C.2. Promovarea și management-ul carierei resursei umane cu nevoi speciale	,537

Din Tabelul 37 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei* poate fi estimat astfel:

$$SCOR_{\text{Componenta agregată evaluarea performanței, promovarea și management-ul carierei}} = 0.549 \cdot \text{I.C.1. Evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale} + 0.537 \cdot \text{I.C.2. Promovarea și managementul carierei resursei umane cu nevoi speciale} \quad (9)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 9), că variabilele I.C.1. și I.C.2. exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra componentei agregată *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei*; totodată variabila „I.C.1. Evaluarea performanței resursei umane cu nevoi speciale” determină semnificativ/are cea mai mare influență (0,549) asupra componentei considerate.

Angajarea și reținerea unei persoane cu nevoi speciale la locul de muncă fiind nediscriminatorie se aplică metode de evaluare prin diverse instrumente care vizează îndeplinirea atribuțiilor din fișa postului tuturor angajaților în mod unitar. Performanța se va vedea pe o scala pe care managerul o gândește să-i fie utilă în procesele de dezvoltare viitoare ale organizației, de aceea promovarea pe alte posturi mai înalte a persoanelor cu nevoi speciale trebuie și este fără excluziune, abuz, oferire de privilegii față de aceasta dar și față de colegii de muncă. Egalitatea de tratament, cum este numită în recrutare, cum este urmărită în oferirea de condiții de muncă, în promovare și remunerare sunt obiective cu care responsabilul cu angajarea într-o organizație sau însăși managerul le are în vedere și le aplică respectând legea. Este de înțeles că așa cum este interzisă discriminarea negativă din motive de gen, rasă, religie, vârstă, orientare sexuală, dizabilitate, nu trebuie să fie prezentă nici cea pozitivă de tip favorizare, bonificații fără fundament chiar dacă legea oferă și persoana cu nevoi special o primește.

10. pentru componenta *remunerația (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 38.

Tabel 38. Statistici descriptive – componenta *remunerația (diferențiată/discriminatorie) RU cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I_33	2,9640	1,42017	111
I_34	3,1081	1,46692	111
I_35	2,2252	1,41861	111
I_36	2,7658	1,47682	111
I_37	2,5766	1,51687	111
I_38	3,0180	1,61235	111

În Tabelul 39 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I_33, I_34, I_35, I_36, I_37 și I_38, care prin agregare formează componenta *remunerația (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale*.

Tabel 39. Valoarea testului KMO –(*diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	265,634
	df	15
	Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate I_33, I_34, I_35, I_36, I_37 și I_38 care formează prin agregare componenta *remunerația (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale* există o asociere de intensitate bună (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,767.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta *remunerația (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale* – conform Tabel 40.

Tabel 40. Coefficient Matrix – parametri componenta *remunerația (diferențiată/discriminatorie) RU cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix	
	Component
	1
I_33	,217
I_34	,234
I_35	,269
I_36	,245
I_37	,245
I_38	,114

Din Tabelul 55 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta *remunerația (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$Scor_{Componenta remunera\c{ia} (diferen\c{iat}\acute{a}/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale} = 0,217 \cdot I_{.33} + 0,234 \cdot I_{.34} + 0,269 \cdot I_{.35} + 0,245 \cdot I_{.36} + 0,245 \cdot I_{.37} + 0,114 \cdot I_{.38} \quad (10)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 10), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra *remunerației (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale*; totodată variabilele „impactul momentului apariției dizabilității la nivelul remunerației”, „diferențe salariale generale asociate persoanelor cu dizabilități” și „impactul tipului și gradului dizabilității la nivelul remunerației” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,269; 0,245 respectiv 0,245) asupra componentei considerate.

Așa cum există diferență de tratament când este vorba despre vârsta de pensionare (2, 3 ani în funcție de domeniul de activitate se poate prelungi contractual de muncă), există situații stipulate de lege pentru a promova incluziunea și egalitatea în societate și pentru persoanele cu nevoi speciale. Ca indivizi, cei cu nevoi speciale aduc în cadrul muncii abilități și perspective unice pe care un angajator le recunoaște ca fiind beneficii aduse organizației ca un tot. Drepturile salariale sunt aceleași ca și celorlalți angajați, însă există unele avantaje suplimentare date de încadrarea în grad de handicap cu indemnizațiile aferente, scutirea de la plata impozitului pe salariu care crește firesc suma totală a venitului. Reducerile salariale ce pot apărea datorită unui număr redus pentru care persoana este angajată. Aceasta mai poate apărea în perioada de probă, de mentorat, atunci când organizația îi pune la dispoziție diverse accesibilizări, tehnici de asistare, facilitări a accesului din punct de vedere fizic, utilizarea și ajustarea programului de lucru, metode de adaptare la cerințele locului de muncă pe care le implică nevoia persoanei angajate.

Încadrarea în muncă a persoanelor cu nevoi speciale se face potrivit Legii nr. 488/2006 actualizată și ține cont de potrivirea pregătirii profesionale a persoanei cu nevoi speciale cu locul de muncă vacantat. Diferențele salariale pot fi generate de apariția unei dizabilități, de trecerea la un alt grad de severitate a bolii ceea ce implică alte indemnizații, alte reduceri de impozite.

11. pentru componenta *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 41.

Tabel 41. Statistici descriptive – componenta *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
I_39	3,4000	1,22811	110
I_40	3,9818	1,09194	110
I_41	4,1727	1,02141	110

În Tabelul 42 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I_39, I_40 și I_41, care prin agregare formează componenta *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale*.

Tabel 42. Valoarea testului KMO – componenta *remunerația pentru performanță și beneficiile RU cu nevoi speciale*
Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,573
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	8,126
	df
	3

Sig.	,043
------	------

Rezultatele obținute arată că ipoteza de independență a variabilelor este acceptată, deoarece valoarea Sig. = 0,043 este mai mică decât pragul stabilit de 0,05 (5%). Aceasta indică faptul că ipoteza de asociere a aspectelor semnificative este acceptată cu o probabilitate de 95%.

Între variabilele considerate I_39, I_40 și I_41 care formează prin agregare componenta *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate mediocră, dar reprezentativă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,573.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale* – conform Tabel 43.

Tabel 43. Coefficient Matrix – parametri componenta *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile RU cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
I_39	-,480
I_40	,521
I_41	,500

Din Tabelul 43 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$SCOR_{\text{Componenta remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale}} = -0.480 \cdot I.39 + 0.521 \cdot I.40 + 0.500 \cdot I.41 \quad (11)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 11), că variabilele „percepția și consecințele compensației discriminatorii” și „nemulțumirea față de remunerația variabilă” exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale*; totodată variabila „percepția și consecințele compensației discriminatorii” determină semnificativ/are cea mai mare influență (0,521) asupra componentei considerate. La polul opus se situează variabila „impactul dizabilității asupra bazei salariale și a beneficiilor” ce exercită o influență semnificativă în sens negativ (-0,480) asupra componentei considerate.

Se constată (ecuația 11) faptul că variabile „percepția și consecințele compensației discriminatorii” și „nemulțumirea față de remunerația variabilă” exercită o influență semnificativă în sens negativ asupra *remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale*; totodată variabila „percepția și consecințele compensației discriminatorii” determină semnificativ/are cea mai mică valoare considerată asupra variabilelor deoarece influențează această componentă prin faptul că legea interzice discriminarea la locul de muncă care ține de gen, etnie având un rol semnificativ.

12. pentru **componenta agregată remunerații (compensații) și beneficii**

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 44.

Tabel 44. Statistici descriptive – componenta *agregată remunerații (compensații) și beneficii*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
--	------	----------------	------------

I.D.1. Remunerația (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale	2,7591	1,05689	110
I.D.2. Remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale	3,8515	,61012	110

În Tabelul 45 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: I.D.1. și I.D.2. care prin agregare formează componenta agregată *remunerații (compensații) și beneficii*.

Tabel 45. Valoarea testului KMO – componenta agregată *remunerații (compensații) și beneficii*
Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	23,740
	df	1
	Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate I.D.1. și I.D.2. care agregate formează componenta agregată *remunerații (compensații) și beneficii*, există o asociere de intensitate mediocră, dar reprezentativă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,500.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta agregată *remunerații (compensații) și beneficii* – conform Tabel 46.

Tabel 46. Coefficient Matrix – parametri componenta agregată *remunerații (compensații) și beneficii*
Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix	
	Component
	1
I.D.1. Remunerația (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale	,588
I.D.2. Remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale	,588

Din Tabelul 46 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *remunerații (compensații) și beneficii* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta agregată remunerații (compensații) și beneficii}} = 0,588 \cdot \text{I.D.1. Remunerația (diferențiată/discriminatorie) resursei umane cu nevoi speciale} + 0,588 \cdot \text{I.D.2. Remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale} \quad (12)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 12), că variabilele I.D.1. și I.D.2. exercită o influență semnificativă în sens pozitiv și egală (0,588) asupra componentei agregată *remunerații (compensații) și beneficii*.

“Remunerația (compensațiile) pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale” exercită o influență asupra scorului dimensiunii considerate deoarece RU este foarte importantă din punct de vedere al beneficiilor persoanelor cu nevoie speciale; egalitatea coeficienților de determinare a componentei considerate indică o situație relativ inedită nefiind nici o diferență între componenta remunerație (diferențiată) și remunerație (compensații).

Remunerație pentru performanță și beneficiile resursei umane cu nevoi speciale este legată de compensația primită de RU, dar și de cea diferențiată dar fără a se găsi diferențe semnificative.

13. pentru **componenta agregată rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională**

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 47.

Tabel 47. Statistici descriptive – *componenta agregată rezultatele procesului de integrare organizațională*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
II_A_1	3,6226	1,41052	106
II_A_2	4,2311	,72432	106
II_A_3	4,6934	,54585	106
II_A_4	4,4811	,60129	106
II_A_5	4,4057	,62911	106
II_A_6	4,3915	,65102	106
II_A_7	4,2406	,65549	106
II_A_8	4,5802	,56542	106
II_A_9	4,6792	,50798	106
II_A_10	4,0613	,72277	106

În Tabelul 47 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: II_A_1, II_A_2, II_A_3, II_A_4, II_A_5, II_A_6, II_A_7, II_A_8, II_A_9 și II_A_10 care prin agregare formează componenta agregată *rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională*.

Tabel 48. Valoarea testului KMO – *componenta agregată rezultatele procesului de integrare organizațională*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	373,242
	df	45
	Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate II_A_1, II_A_2, II_A_3, II_A_4, II_A_5, II_A_6, II_A_7, II_A_8, II_A_9 și II_A_10 care formează prin agregare componenta agregată *rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională*, există o asociere de intensitate bună (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,737.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru *componenta agregată rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională* – conform Tabel 49.

Tabel 49. Coefficient Matrix – parametri *componenta agregată rezultatele procesului de integrare organizațională*
Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix	
	Component
	1
II_A_1	,013
II_A_2	,082
II_A_3	,178
II_A_4	,180
II_A_5	,211
II_A_6	,218
II_A_7	,149
II_A_8	,217
II_A_9	,174
II_A_10	,045

Din Tabelul 49 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta agregată rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională}} = 0.013 \cdot \text{II.A.1} + 0.082 \cdot \text{II.A.2} + 0.178 \cdot \text{II.A.3} + 0.180 \cdot \text{II.A.4} + 0.211 \cdot \text{II.A.5} + 0.218 \cdot \text{II.A.6} + 0.149 \cdot \text{II.A.7} + 0.217 \cdot \text{II.A.8} + 0.174 \cdot \text{II.A.9} + 0.045 \cdot \text{II.A.10} \quad (13)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 13), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra componentei agregate rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională; totodată variabilele „satisfacție (implicare)”, „satisfacție (adaptările oferite/ implementate la nivel organizațional/locurilor de muncă)” și „stabilitatea locului de muncă/ retenție” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,211; 0,218 respectiv 0,217) asupra componentei considerate.

Rezultatele obținute la acest scor sunt semnificative pentru coeficienții asociați (ecuația 13), că variabilele „statut” având o puternică legătură asupra componentei agregată rezultatele (succesul) deoarece influențează procesul de integrare a persoanei cu nevoi speciale prin renumerația și stabilitatea locului de muncă având un rol semnificativ pozitiv asupra componentei considerate.

14. pentru *componenta agregată caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 50.

Tabel 50. Statistici descriptive – *componenta agregată caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale*
Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
III_A_1	3,3784	1,29372	111
III_A_2	2,7477	1,39785	111
III_A_3	3,8559	1,01665	111
III_A_4	4,0225	,79883	111
III_A_5	4,0090	,92191	111
III_A_6	4,1081	,98490	111

În Tabelul 50 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: III_A_1, III_A_2, III_A_3, III_A_4, III_A_5 și III_A_6 care prin agregare formează componenta agregată caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale.

Tabel 51. Valoarea testului KMO – *componenta agregată caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,498
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	88,294
	df	15
	Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate III_A_1, III_A_2, III_A_3, III_A_4, III_A_5 și III_A_6 care formează prin agregare componenta agregată *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate relativ mediocră (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,498.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru *componenta agregată caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale* – conform Tabel 52.

Tabel 52. Coefficient Matrix – parametri *componenta agregată caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
III_A_1	,374
III_A_2	,309
III_A_3	,168
III_A_4	,413
III_A_5	,135
III_A_6	,284

Din Tabelul 52 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$SCOR_{\text{Componenta agregată caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale}} = 0.374 \cdot III.A.1 + 0.309 \cdot III.A.2 + 0.168 \cdot III.A.3 + 0.413 \cdot III.A.4 + 0.135 \cdot III.A.5 + 0.284 \cdot III.A.6 \quad (14)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 14), că variabilele „vârstă”, „gen”, „tipul dizabilităților”, „severitatea dizabilităților”, „nivel de educație”, „experiență profesională”, exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra componentei agregate *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale*; totodată variabilele „vârstă” și „severitatea dizabilităților” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,374 respectiv 0,413) asupra componentei considerate.

15. pentru *componenta agregată caracteristicile organizaționale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 53.

Tabel 53. Statistici descriptive – *componenta agregată caracteristicile organizaționale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
III_B_1	4,0541	,80156	111
III_B_2	3,8919	,90806	111
III_B_3	4,1712	,80762	111

III_B_4	3,6937	1,15044	111
III_B_5	4,2252	,96939	111

În Tabelul 54 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adevărării eşantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: III_B_1, III_B_2, III_B_3, III_B_4 şi III_B_5 care prin agregare formează componenta agregată *caracteristicile organizaționale*.

Tabel 54. Valoarea testului KMO – componenta agregată *caracteristicile organizaționale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,613
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	61,760
	df
	10
	Sig.
	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate III_B_1, III_B_2, III_B_3, III_B_4 şi III_B_5 care formează prin agregare componenta agregată *caracteristicile organizaționale*, există o asociere de intensitate acceptabilă (Jaba şi Robu, 2011) – KMO = 0,613.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eşantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta agregată *caracteristicile organizaționale* – conform Tabel 55.

Tabel 55. Coefficient Matrix – parametri componenta agregată *caracteristicile organizaționale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
III_B_1	,332
III_B_2	,392
III_B_3	,409
III_B_4	,176
III_B_5	,255

Din Tabelul 55 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *caracteristicile organizaționale* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta agregată caracteristicile organizaționale}} = 0.332 \cdot \text{III.B.1} + 0.392 \cdot \text{III.B.2} + 0.409 \cdot \text{III.B.3} + 0.176 \cdot \text{III.B.4} + 0.255 \cdot \text{III.B.5} \quad (15)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 15), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă şi în sens pozitiv asupra componentei agregate *caracteristicile organizaționale*; totodată variabilele „strategii/ politici organizaționale” şi „norme şi valori” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0.392 respectiv 0,409) asupra componentei considerate.

16. pentru componenta agregată caracteristicile managerilor (angajatorilor)

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 56.

Tabel 56. Statistici descriptive – componenta agregată *caracteristicile managerilor (angajatorilor)*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
III_C_1	3,2793	1,28042	111
III_C_2	3,4234	1,29720	111
III_C_3	3,9369	,98423	111
III_C_4	4,2207	,69637	111

În Tabelul 57 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: III_C_1, III_C_2, III_C_3, și III_C_4 care prin agregare formează componenta agregată *caracteristicile managerilor (angajatorilor)*.

Tabel 57. Valoarea testului KMO – componenta agregată *caracteristicile managerilor (angajatorilor)*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,620
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	115,701
	df
	6
	Sig.
	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate III_C_1, III_C_2, III_C_3, și III_C_4 care formează prin agregare componenta agregată *caracteristicile managerilor (angajatorilor)*, există o asociere de intensitate acceptabilă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,620.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta agregată *caracteristicile managerilor (angajatorilor)* – conform Tabel 58.

Tabel 58. Coefficient Matrix – parametri componenta agregată *caracteristicile managerilor (angajatorilor)*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
III_C_1	,339
III_C_2	,370
III_C_3	,357
III_C_4	,281

Din Tabelul 58 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *caracteristicile managerilor (angajatorilor)* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor}_{\text{Componenta agregată caracteristicile managerilor (angajatorilor)}} = 0.339 \cdot \text{III.C.1} + 0.370 \cdot \text{III.C.2} + 0.357 \cdot \text{III.C.3} + 0.281 \cdot \text{III.C.4} \quad (16)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 16), că variabilele „stereotipurile”, „categorizările”, „așteptările” și „orientarea afectivă” exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra componentei agregate *caracteristicile managerilor (angajatorilor)*; totodată variabile „categorizările” și „așteptările” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0,370 respectiv 0,357) asupra componentei considerate.

Rezultatele obținute au o valoare semnificativă deoarece angajatorul va avea așteptări în sensul că atât variabila categorizare cât și orientarea afectivă vor influența în mod pozitiv scorul obținut.

17. pentru **componenta agregată caracteristicile muncii**

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 59.

Tabel 59. Statistici descriptive – *componenta agregată caracteristicile muncii*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
IV_A_1	4,2500	,67982	110
IV_A_2	4,2636	,72539	110
IV_A_3	2,8273	1,37380	110
IV_A_4	4,1364	,99979	110
IV_A_5	4,3455	,79490	110

În Tabelul 60 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: IV_A_1, IV_A_2, IV_A_3, IV_A_4 și IV_A_5 care prin agregare formează componenta agregată *caracteristicile muncii*.

Tabel 60. Valoarea testului KMO – *componenta agregată caracteristicile muncii*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,511
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	69,258
	df	10
	Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele considerate IV_A_1, IV_A_2, IV_A_3, IV_A_4 și IV_A_5 care formează prin agregare componenta agregată *caracteristicile muncii*, există o asociere de intensitate mediocră, dar reprezentativă (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,511.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru *componenta agregată caracteristicile muncii* – conform Tabel 61.

Tabel 61. Coefficient Matrix – parametri *componenta agregată caracteristicile muncii*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix	
	Component
	1
IV_A_1	-,143
IV_A_2	,066
IV_A_3	,301
IV_A_4	,455
IV_A_5	,495

Din Tabelul 61 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *caracteristicile muncii* poate fi estimat astfel:

$$SCOR_{Componenta\ agregată\ caracteristicile\ muncii} = -0.143 \cdot IV.A.1 + 0.066 \cdot IV.A.2 + 0.301 \cdot IV.A.3 + 0.455 \cdot IV.A.4 + 0.495 \cdot IV.A.5 \quad (17)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 17), că variabilele „interdependența necesară”, „nivelul de remunerare oferit”, „flexibilitatea programului de muncă” și “accesibilitatea și adaptările posibile la nivelul locurilor de muncă” exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra componentei agregate *caracteristicile muncii*; totodată variabile „flexibilitatea programului de muncă” și “accesibilitatea și adaptările posibile la nivelul locurilor de muncă” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0.455 respectiv 0,495) asupra componentei considerate. La polul opus se situează „abilitățile și competențele necesare” (- 0.143) exercită o influență semnificativă dar în sens negativ asupra componentei considerate.

Influența caracteristicilor muncii data de beneficiile, bonificațiile și scutirea de impozite, flexibilitatea programului de muncă a persoanelor cu nevoi speciale încadrate, accesibilizarea și adaptările spațiului duc către o pozitivitate și o semnificativitate a organizațiilor, managerilor acestora. Factorii de mediu, caracteristicile organizației și a persoanelor cu nevoi speciale sunt variabile ale organizației care implică norme, valori, politici educaționale care țin de diversitate și o anumită natură a sistemului de bonificație. La fel ca orice persoană care angajează se concentrează asupra performanței care va duce organizația spre îndeplinirea scopurilor.

18. pentru *componenta agregată legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale*

Au fost considerate variabile (conform Tabel 10) pentru care s-au obținut următoarele statistici descriptive – Tabel 62.

Tabel 62. Statistici descriptive – *componenta agregată legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
V_A_1	3,9136	,83737	110
V_A_2	4,4909	,85398	110
V_A_3	4,4591	,71399	110
V_A_4	4,4182	,74664	110
V_A_5	4,3455	1,08734	110
V_A_6	4,2242	,59063	110
V_A_7	4,2273	,93514	110
V_A_8	4,0273	1,08754	110
V_A_9	4,2591	,69643	110
V_A_10	4,3667	,60063	110

În Tabelul 63 este prezentată valoarea testului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) asociat adecvării eșantionului, utilizată pentru a evalua asocierea dintre variabile considerate, în acest studiu: V_A_1, V_A_2, V_A_3, V_A_4, V_A_5, V_A_6, V_A_7, V_A_8, V_A_9 și V_A_10 care prin agregare formează componenta agregată *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale*.

Tabel 63. Valoarea testului KMO – *componenta agregată legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,696

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	460,039
	df	45
	Sig.	,000

Conform rezultatelor valoare Sig. = 0,000 obținută indică faptul că rezultatele testului Bartlett sunt semnificative statistic. În consecință valoarea semnificativă ($p < 0,05$) sugerează că există corelații suficiente între variabile pentru a justifica utilizarea analizei factoriale.

Între variabilele variabilele V_A_1, V_A_2, V_A_3, V_A_4, V_A_5, V_A_6, V_A_7, V_A_8, V_A_9 și V_A_10 care formează prin agregare componenta agregată *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale*, există o asociere de intensitate aproximativ bună (Jaba și Robu, 2011) – KMO = 0,696.

În ACP, pornind de la datele incluse în analiză, la nivelul eșantionului selectat, au fost estimate următoarele valori ale parametrilor modelului propus pentru componenta agregată *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* – conform Tabel 64.

Tabel 64. Coefficient Matrix – parametri componenta agregată *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale*

Sursă: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
V_A_1	,146
V_A_2	,154
V_A_3	,154
V_A_4	,177
V_A_5	,140
V_A_6	,182
V_A_7	,165
V_A_8	,138
V_A_9	,174
V_A_10	,143

Din Tabelul 64 rezultă faptul că modelul de calcul al scorului pentru componenta agregată *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* poate fi estimat astfel:

$$\text{Scor Componenta agregată legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale} = 0.146 \cdot V.A.1 + 0.154 \cdot V.A.2 + 0.154 \cdot V.A.3 + \mathbf{0.177 \cdot V.A.4} + 0.140 \cdot V.A.5 + \mathbf{0.182 \cdot V.A.6} + 0.165 \cdot V.A.7 + 0.138 \cdot V.A.8 + \mathbf{0.174 \cdot V.A.9} + 0.143 \cdot V.A.10 \quad (18)$$

Se poate observa, având în vedere coeficienții asociați (ecuația 18), că variabilele considerate exercită o influență semnificativă și în sens pozitiv asupra componentei agregate *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale*; totodată variabile „obligatii legale în achiziția de RU cu dizabilități”, „legislația și impactul mediator asociat la nivelul stigmatizării și atitudinii angajatorilor” și „aplicarea cunoștințelor privind legislația aferentă persoanelor cu dizabilități” determină semnificativ/au cea mai mare influență (0.177; 0.182 respectiv 0.174) asupra componentei considerate.

Cadrul legal este generos și facilitează accesul persoanelor cu nevoi speciale în câmpul muncii, acesta oferind beneficii angajatorului pentru o accesibilizare a spațiului și a tot ceea ce implică adaptarea la locul de muncă. Obligația de a angaja la 50 de angajați a 4% persoane cu nevoi speciale este privită și ca un beneficiu pentru organizație precum: o sumă de bani (cuantumul salariului mediu la nivel național) pentru o perioadă de cel puțin 12 luni dacă acesta este încă în

organizație, sunt deductibili de calculul profitului impozabil dacă se realizează cheltuieli efectuate ca nevoie pentru integrare, pregătire, orientare și perfecționare profesională pentru persoanele cu nevoi speciale. Influența asociată integrării este dată nu numai de obligațiile angajatorului care va primi ca ramburs toate sumele cheltuite în favoarea adaptării muncii și a locului de muncă ci și de creșterea vizibilității în cadrul comunității.

Aplicarea cunoștințelor în domeniul diversificării angajărilor în ceea ce privește incluziunea persoanelor cu dizabilități aduce multe avantaje tuturor organizațiilor dar și tuturor celor acceptați pe piața muncii, acceptați în societate și reinvestiți cu drepturi, obligații, demnitate în a-și câștiga independența vieții.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII

1. Concluzii

Capitolul III prezintă “evaluarea și analiza managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinată de variabilele caracteristice”. Astfel include metodologia de cercetare utilizată în evaluarea și analiza managementului integrării organizaționale a acestor categorii de persoane. Pe cale de consecință, pentru a realiza scopul și obiectivele asociate cercetării s-a dezvoltat un instrument de cercetare care a fost aplicat managerilor de organizații din zona de NE România ce au angajați persoane cu nevoi. Instrumentul de cercetare (chestionarul) a fost proiectat pe o scară de tip ordinal în cinci (scara Likert) și surprinde toate variabilele reprezentative și necesare problematicii vizate.

Eșantionul vizat, pleacă de la premisa că cercetările pentru această categorie de persoane sunt reduse, chiar dacă legislația în vigoare încearcă să pledeze pentru diversitate și egalitate de șanse pe piața muncii; numărul de angajați cu nevoi speciale este semnificativ redus.

Chiar dacă numărul persoanelor angajate cu nevoi speciale nu este relativ mare, se dorește evidențierea faptului că aceste persoane angajate, ce fac parte din eșantion sunt adulți cu vârste cuprinse între 18 și 64 de ani și lucrează în diverse medii profesionale.

S-a vizat zona de NE a României, deoarece conform unui studiu publicat de Eurostat (2019) această regiune este cotate ca fiind una dintre cele mai sărace regiuni și s-a vrut evidențierea provocărilor unice pe care le întâmpină persoanele cu nevoi speciale pe piața muncii.

Rezultatele cercetării identifică relația între diverși determinanți și cele mai importante variabile dependente asociate managementului integrării persoanelor cu nevoi speciale, pe baza unei analize cantitative și calitative. Testarea consistenței interne asociată constructelor utilizate relevă valori ridicate asociate indicelui reprezentativ asociat (Cronbach Alpha). Valorile variabilelor cercetării indică o distribuție normală, fapt confirmat de rezultatele testului statistic Kolmogorov-Smirnov.

De asemenea, s-au analizat corelațiile dintre variabilele caracteristice managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional și variabilele derminante. Majoritatea corelațiilor sunt semnificative și pozitive ceea ce subliniază că variabilele dezvoltă legături și dependențe relevante – analizate cantitativ și calitativ.

Pentru a identifica principalele componente asociate dimensiunilor considerate în analiza managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, pe baza factorilor determinanți, s-a utilizat Analiza Componentelor Principale (ACP). De asemenea, au fost calculate scorurile pentru fiecare componentă [utilizând datele culese în urma cercetării întreprinse] – pornind de la modelele econometrice propuse, modele ce ulterior au fost analizate cantitativ și calitativ.

Conchizând, se poate menționa faptul că de peste 30 de ani la nivel internațional se fac studii cu privire la maniera în care integrarea persoanelor cu nevoi speciale pentru un loc de muncă să fie corectă, să urmărească doar performanța, abilitățile și competențele celui angajat și desigur și beneficiile pe care organizația le primește. Promovarea unei culturi organizaționale diverse, deschise și integratoare contribuie la scăderea șomajului, la diminuarea bonificațiilor oferite de către stat doar pentru gradul de dizabilitate sau boala pe care persoana cu nevoi speciale o are. Nu există o preluare la nivel național a unor strategii eficiente de acțiune la nivelul asigurării unei vieți mai bune, mai active, mai responsabile. Promovarea integrării persoanelor cu nevoi speciale ține clar și de nivelul de informare a managerilor, de implicarea acestora în acțiuni multiplicative asociate unor practici pozitive, de a construi baze de date cu posibili angajați, cu angajatorii care au în organigramă și persoane cu nevoi speciale etc.. Echitatea față de societate trebuie să fie reală și să vizeze evoluția organizației și nu utilizarea a orice fel de RU doar pentru că forța de muncă este îmbătrânită, nu este suficientă sau există anumite beneficii de la stat.

Deși angajate persoanele cu nevoi speciale nu trebuie să fie excluse sau marginalizate în grupuri de lucru, de la luarea deciziilor la nivelul organizației și nici lăsate „să se descurce” sau să se rutineze cu activități subevaluate și neconforme cu pregătirea. Astfel trainingul și dezvoltarea în plan intern și extern a persoanelor cu nevoi speciale urmăresc o continua adaptare la mediul de muncă, la comunitatea din cadrul organizației. Politicile organizaționale ar trebui să sprijine eficient integrarea, să individualizeze formarea pe un design, să urmărească dezvoltarea organizației; un angajat integrat, fericit va îndeplini cu o mai mare regularitate toate sarcinile. Stereotipiile și prejudecățile destabilizează individual oricare ar fi acesta, dar și organizația care nu își îndeplinește rolul.

2. Contribuții

În sinteză, se pot menționa contribuțiile aduse prin dezvoltarea acestui capitol al tezei de doctorat, după cum urmează:

- dezvoltarea unui cadru metodologic, concret a unei metodologii de evaluarea și analiza a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinat de anumite variabile caracteristice;
- dezvoltarea și propunerea unui model de cercetare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinat de anumite variabilele independente;
- elaborarea și validarea unui instrument de cercetare (chestionar) original utilizat în cercetarea managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinat de variabilele caracteristice;
- identificarea principalelor componente asociate dimensiunilor considerate în analiza calității managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (elaborare de modele econometrice).

CAPITOLUL IV. PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE ȘI EVALUARE A MANAGEMENTUL INTEGRĂRII RESURSEI UMANE CU NEVOI SPECIALE LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

IV.1. Elaborarea și propunerea de soluții de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional

În contextul actual al pieței muncii și al evoluției sociale, integrarea resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional devine un aspect esențial pentru dezvoltarea sustenabilă și

competitivă a organizațiilor. Persoanele cu nevoi speciale reprezintă o parte semnificativă a populației, iar integrarea acestora la nivel organizațional nu este doar o obligație legală și morală, ci și o oportunitate de a valorifica abilitățile acestora și de a îmbunătăți chiar performanțele organizaționale.

Elaborarea și propunerea de soluții de îmbunătățire a managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale implică o abordare nonconformistă privind fațetele managementului existent în prezent la nivelul organizațiilor și identificarea unor soluții și recomandări pertinente privind posibilitățile reale de depășire a problemelor identificate – Tabel 80.

Tabel 65. Propuneri de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza rezultatelor cercetării întreprinse

Elemente asociate analizei operate în cercetarea desfășurată (analiza de corelație)	Aspecte cantitative/calitative relevante analizate	Probleme potențiale identificate	Propuneri asociate îmbunătățirii managementului integrării RU cu nevoi speciale	Recomandări
Legătura de corelație, coeficient $r=0,352^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila III.A. caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale și variabila I.A. achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)	- recrutarea și selecția adaptate nevoilor persoanelor cu nevoi speciale; - creșterea diversității și incluziunii în organizație; - identificarea candidaților potriviți; - schimbarea (pozitivă a) atitudinilor față de persoanele cu dizabilități.	- posibilitatea supraevaluării impactului angajării persoanelor cu nevoi speciale; - potențiale dificultăți în schimbarea culturii organizaționale; - risc de subiectivitate în evaluarea persoanelor cu nevoi speciale; - posibile prejudecăți existente;	- îmbunătățirea proceselor de recrutare pentru a fi mai incluzive; - crearea unui mediu organizațional mai divers și echilibrat; - creșterea retenției și satisfacției angajaților cu nevoi speciale; - crearea unei culturi organizaționale mai deschise.	- implementarea unui feedback continuu; - training pentru manageri și echipele de recrutare; - dezvoltarea unor criterii obiective de evaluare; - campanii de conștientizare și educație.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,475^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila III.A. caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale și variabila I.B. training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)	- identificarea nevoilor specifice de formare și dezvoltare ale persoanelor cu nevoi speciale; - schimbarea (pozitivă a) atitudinilor managerilor față de trainingul incluziv; - dezvoltarea de programe sustenabile de formare și dezvoltare profesională.	- posibilitatea unei evaluări subiective și incomplete; - posibile prejudecăți și rezistență la schimbare; - insuficiența alocării de resurse.	- asigurarea de programe de formare personalizată, crescând satisfacția și retenția angajaților cu nevoi speciale; - promovarea unei culturi organizaționale deschise și incluzive; - asigurarea continuitatea și relevanței formării pentru persoanele cu nevoi speciale.	- implementarea unor sisteme obiective de evaluare periodică asociate nevoilor de formare; - organizarea de workshopuri și sesiuni de sensibilizare pentru management; - elaborarea unui plan de dezvoltare pe termen lung pentru programele de formare.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,404^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila III.A. caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale și variabila II.A. rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională	- îmbunătățirea succesului procesului de integrare organizațională; - identificarea nevoilor specifice de integrare ale persoanelor cu nevoi speciale;	- rezistență la schimbare sau la tehnologia necesară; - posibilitatea existenței unei evaluări subiective și incomplete - costurile inițiale de implementare pot fi ridicate.	- îmbunătățirea procesului de măsurare a eficienței și productivității angajaților cu nevoi speciale; - asigurarea unui proces de integrare personalizată, cu scopul creșterii satisfacției și	- realizarea de sesiuni de training pentru angajați și management pentru a facilita integrarea persoanelor cu nevoi speciale; - implementarea sisteme de evaluare periodică

	▪ utilizarea tehnologiilor asistive în integrarea organizațională.		▪ retenției angajaților cu nevoi speciale; ▪ îmbunătățirea eficienței procesului de integrare.	▪ obiectivă asociată nevoilor de integrare; investiții în tehnologiile asistive și formare continuă.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,314^{**}$ [$p=0,001$] dintre variabila <i>III.B. caracteristicile organizaționale</i> și variabila <i>I.A. achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)</i>	▪ politicile de RU structurate corespunzător pot facilita un proces de recrutare eficient și incluziv; ▪ infrastructura adecvată sprijină integrarea angajaților cu nevoi speciale; ▪ procesele (eficiente și eficace) de recrutare și selecție îmbunătățesc integrarea persoanelor cu nevoi speciale; ▪ feedbackul continuu îmbunătățește procesul de recrutare a RU cu nevoi speciale.	▪ probabilitatea existenței de politici de RU rigide și inflexibile; ▪ posibile costuri mari de implementare și mentenanță a unei infrastructuri specifice persoanelor cu nevoi speciale; ▪ posibile ineficiențe și lipsuri în procesele existente; ▪ posibila ignorare a feedback-ului.	▪ reevaluarea periodică a politicilor de RU pentru a se asigura flexibilitate și incluziune ▪ dezvoltarea de obiective organizaționale care să includă diverse investiții în infrastructură și tehnologii asistive; ▪ îmbunătățirea practicilor de achiziție resursă umană (recrutarea și selecția) cu nevoi speciale – atragerea și selecția candidaților potriviți; ▪ îmbunătățirea continuă a proceselor de achiziție resursă umană pentru rezultate optime.	▪ implementare de măsuri care pot îmbunătăți imaginea organizației/ percepția privind organizația ▪ creșterea accesibilității și eficienței proceselor de integrare a RU cu nevoi speciale; ▪ digitalizarea și optimizarea proceselor de recrutare; ▪ implementarea unui sistem de feedback continuu și evaluare periodică.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,582^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila <i>III.B. caracteristicile organizaționale</i> și variabila <i>I.B. training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)</i>	▪ corelație pozitivă puternică între caracteristicile organizaționale și formarea și dezvoltarea resursei umane cu nevoi speciale; ▪ identificarea nevoilor specifice de formare și dezvoltare ale persoanelor cu nevoi speciale; ▪ utilizarea tehnologiilor asistive în training;	▪ posibilitatea supraestimării impactului generat de caracteristicile organizaționale asupra formării și dezvoltării resursei umane cu nevoi speciale; ▪ posibilitatea unei evaluări subiective și incomplete; ▪ costurile inițiale de implementare pot fi ridicate;	▪ dezvoltarea programelor de training adaptate pentru nevoile speciale; ▪ dezvoltarea de programe de formare personalizată, care să vizeze creșterea satisfacției angajaților cu nevoi speciale; ▪ dezvoltarea de măsuri care să vizeze îmbunătățirea accesibilității asociate și eficienței trainingurilor; ▪ asigurarea continuității și relevanței programelor	▪ implementarea unor programe de formare specifice pentru persoanele cu nevoi speciale; ▪ evaluare periodică obiectivă; ▪ investiții în tehnologiile asistive și formarea continuă a formatorilor (dacă sunt de la nivel organizațional); ▪ crearea unui plan de dezvoltare pe termen

	▪ dezvoltarea de programe sustenabile de formare și dezvoltare profesională.	▪ resurse constante pentru susținere.	de formare pentru persoanele cu nevoi speciale.	lung pentru programele de formare.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,388^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila <i>III.B. caracteristicile organizaționale</i> și variabila <i>I.C. evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei</i>	▪ evaluarea obiectivă și echitabilă a performanței angajaților; ▪ oportunitățile de dezvoltare și promovare pentru angajații cu nevoi speciale; ▪ metode/tehnologii moderne pentru evaluarea obiectivă a performanței angajaților cu nevoi speciale.	▪ evaluarea poate fi subiectivă și influențată de prejudecăți; ▪ rezistența organizațională la schimbare; ▪ costurile inițiale de implementare pot fi ridicate.	▪ asigurarea recunoașterii meritelor angajaților cu nevoi speciale; ▪ crește motivației angajaților cu nevoi speciale (măsuri specifice); ▪ îmbunătățirea procesului evaluare.	▪ implementarea unor criterii obiective în evaluarea performanțelor; ▪ implementarea unui plan de carieră personalizat pentru angajații cu nevoi speciale; ▪ investiții în metode și tehnologii actuale de evaluare.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,522^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila <i>III.B. caracteristicile organizaționale</i> și variabila <i>II.A. rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională</i>	▪ structura organizatorică; ▪ politicile incluzive; ▪ valorile organizaționale ▪ organizațiile mai mari pot avea resurse mai mari pentru a sprijini integrarea.	▪ rigiditatea structurii poate împiedica adaptabilitatea; ▪ politicile neclare sau inexistente pot genera confuzie; ▪ rezistența la schimbare; ▪ birocrația din organizațiile mari poate limita procesul de integrare.	▪ definirea structurii organizatorice privind adaptările necesare pentru angajați cu nevoi speciale; ▪ elaborarea de politici clare ce să asigure sprijin constant pentru integrarea angajaților cu nevoi speciale; ▪ stabilirea de norme și valorile incluzive -pentru a îmbunătăți climatul organizațional; ▪ alocări de resurse ce pot facilita implementarea adaptărilor necesare.	▪ implementarea unei structuri flexibile; ▪ implementarea unor politici clare și incluzive; ▪ promovarea unei culturi organizaționale incluzive; ▪ optimizarea proceselor și reducerea birocrației în organizațiile mari.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,219^{*}$ [$p=0,023$] dintre variabila <i>III.C. caracteristicile managerilor</i> (angajatorilor) și variabila <i>I.B. training și dezvoltare a</i>	▪ stereotipurile managerilor; ▪ categorizările; ▪ așteptările managerilor; ▪ orientarea afectivă.	▪ o percepție negativă a abilităților angajaților cu nevoi speciale; ▪ bariere în accesul la programele de formare și dezvoltare;	▪ susținerea de activități de dezvoltare și formare; ▪ programe diverse de formare și dezvoltare a resurselor umane;	▪ organizarea de sesiuni de sensibilizare și formare pentru a combate stereotipurile; ▪ promovarea unei abordări personalizate în formare și dezvoltare;

<i>resursei umane (formarea și dezvoltarea)</i>		▪ așteptările nerealiste pot duce la subevaluarea necesităților de formare; ▪ o orientare afectivă negativă poate descuraja participarea la programele de formare.	▪ susținerea procesului de feedback și formare individualizată; ▪ dezvoltarea unui climat organizațional pozitiv și de susținere a persoanelor cu nevoi speciale.	▪ realizarea de evaluări periodice și ajustarea așteptărilor manageriale; ▪ utilizarea metodelor vizuale și interactive.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,228^*$ [$p=0,017$] dintre variabila <i>III.C. caracteristicile managerilor (angajatorilor)</i> și variabila <i>I.D. remunerații (compensații) și beneficii</i>	▪ stereotipurile managerilor; ▪ categorizările managerilor; ▪ așteptările managerilor.	▪ stereotipurile pot conduce la reducerea compensațiilor și beneficiilor; ▪ categorizările pot genera diferențe salariale discriminatorii; ▪ așteptările nerealiste pot duce la subevaluarea compensațiilor	▪ dezvoltarea de politici anti-discriminare; ▪ dezvoltarea de politici salariale echitabile; ▪ proces de evaluare echitabil.	▪ implementarea de politici anti-discriminare și traininguri pentru manageri; ▪ promovarea unei abordări echitabile și personalizate în compensații; ▪ realizarea de evaluări periodice și ajustarea așteptărilor manageriale.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,215^*$ [$p=0,027$] dintre variabila <i>III.C. caracteristicile managerilor (angajatorilor)</i> și variabila <i>II.A. rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională</i>	▪ stereotipurile managerilor; ▪ categorizările managerilor; ▪ așteptările nerealiste ale managerilor; ▪ orientarea afectivă a managerilor.	▪ pot duce la discriminare și excludere; ▪ pot limita oportunitățile de avansare și dezvoltare; ▪ pot duce la subevaluarea performanței și contribuției angajaților cu nevoi speciale; ▪ o orientare afectivă negativă poate descuraja sprijinul necesar persoanelor cu nevoi speciale.	▪ dezvoltarea/ susținerea programelor de sensibilizare pentru combaterea stereotipurilor; ▪ promovarea unei abordări flexibile și personalizate în managementul resurselor umane; ▪ realizarea de evaluări obiective și ajustarea așteptărilor manageriale; ▪ dezvoltarea unui climat organizațional pozitiv și suportiv.	▪ implementarea de sesiuni de sensibilizare pentru combaterea stereotipurilor; ▪ implementarea unor măsuri asociate evaluărilor obiective, dezvoltării unui climat organizațional pozitiv și suportiv.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,312^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila <i>IV.A. caracteristicile muncii</i> și variabila <i>I.A. achiziție</i>	▪ abilitățile și competențele necesare; ▪ interdependența necesară;	▪ oportunitățile de angajare pentru persoanele cu nevoi speciale pot fi limitate;	▪ adaptarea fișelor de post; ▪ promovarea unei culturi deschise și adaptabile asociată echipelor;	▪ fișele de post să aibă caracteristici flexibile și incluzive;

<i>resursă umană (recrutarea și selecția)</i>	- nivelul de remunerare oferit; - flexibilitatea programului de muncă; - accesibilitatea și adaptările posibile la nivel organizațional.	- bariere pentru angajații care au nevoie de un grad mai mare de independență; - discriminări salariale pentru persoanele cu dizabilități; - lipsa flexibilității poate descuraja candidații cu nevoi speciale; - costurile și timpul necesar pentru adaptări.	- dezvoltarea de politici salariale echitabile; - dezvoltarea de politici permissive asociat programului de muncă flexibil; - elaborarea de obiective care vizează investiții în adaptări accesibile și personalizate.	- încurajarea echipelor ce conțin și persoane cu nevoi speciale; - asigurarea unui nivel de remunerare echitabil și competitiv; - implementarea programului de muncă flexibil; - adaptări accesibile și personalizate.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,266^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila <i>IV.A. caracteristicile muncii</i> și variabila <i>I.B. training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)</i>	- abilitățile și competențele necesare; - interdependența necesară; - nivelul de remunerare oferit; - accesibilitatea și adaptările posibile.	- oportunitățile de dezvoltare pentru diverse grupuri de angajați cu nevoi speciale pot fi limitate; - bariere pentru angajații care necesită un grad mai mare de independență; - diferențele salariale ce pot genera percepții negative și motivație scăzută; - costurile și timpul necesar pentru realizarea adaptărilor.	- sustinerea programelor de formare pentru a include diverse abilități și competențe; - dezvoltarea de programe de formare care să sprijine atât munca independentă, cât și în colaborare; - politici salariale echitabile; - stabilirea de obiective privind investițiile asociate adaptărilor necesare persoanelor cu nevoi speciale.	- adaptarea programelor de formare; - asigurarea unui nivel de remunerare echitabil care să motiveze participarea la programele de formare; - investiții în adaptări accesibile și personalizate.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,528^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila <i>V.A. legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale</i> și variabila <i>I.B. training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)</i>	- cadru legal și comportamentul angajatorilor asociat angajării persoanelor cu nevoi speciale; - protecția legală și discriminarea salarială; - conformitatea cu reglementările legale și impactul asociat asupra politicilor organizaționale;	- lipsa de cunoștințe privind cadrul legal; - rezistența angajatorilor la schimbare; - costurile și resursele necesare pentru conformitate; - lipsa de suport financiar; - stigmatizarea și teama de discriminare;	- dezvoltarea de programe care să vizeze îmbunătățirea cunoștințelor privind cadrul legal asociat persoanelor cu nevoi speciale; - dezvoltarea de politici salariale echitabile; - elaborarea unor politici interne clare și alocarea de resurse adecvate	- organizarea de workshop-uri pentru informarea și educarea angajatorilor privind legislația aferentă; - implementarea de politici de formare obligatorii pentru angajatori privind echitatea salarială; - accesarea de fonduri și subvenții pentru suportul

	▪ obligații legale în achiziția de RU cu nevoi speciale; ▪ conformitatea cu cadrul legal și divulgarea dizabilității în procesul de angajare; ▪ nivel cunoștințe privind legislația aferentă persoanelor cu dizabilități și atitudinile asociate ale angajatorilor.	▪ nivel scăzut de cunoaștere și aplicare a legislației	pentru conformitatea legală; ▪ dezvoltarea unui mediu organizațional sigur și confidențial (atât cat este posibil); ▪ programe de suport pentru angajații cu nevoi speciale.	financiar al programelor de formare; ▪ organizarea de workshopuri informative și educaționale.
Legătura de corelație, coeficient $r=0,431^{**}$ [$p=0,000$] dintre variabila <i>V.A. legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale</i> și variabila <i>I.C. evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei</i>	▪ cadrul legal și comportamentul (angajatorilor) asociat angajării persoanelor cu nevoi speciale; ▪ protecția legală și discriminarea salarială; ▪ obligații legale în achiziția de RU cu nevoi speciale; ▪ aplicarea cunoștințelor privind legislația aferentă persoanelor cu nevoi speciale; ▪ informarea managerilor (legislație și adaptări posibile) cu impact în procesul de recrutare și muncă a persoanelor cu nevoi speciale.	▪ lipsa de cunoaștere a legislației; ▪ implementarea neuniformă a legislației; ▪ posibile sancțiuni în caz de neconformitate; ▪ interpretarea greșită sau neaplicarea legislației; ▪ lipsa de informare.	▪ susținerea echității în evaluarea performanței și în promovarea persoanelor cu nevoi speciale; ▪ dezvoltarea de programe salariale echitabile; ▪ programe de achiziție de RU cu nevoi speciale conform legii; ▪ verificarea periodică a cunoașterii legislației aferente persoanelor cu nevoi speciale; ▪ dezvoltarea de programe de formare specifice.	▪ organizarea de sesiuni de informare și training pentru angajatori; ▪ monitorizarea conformității și aplicarea legii; ▪ procese de recrutare conforme și eficiente; ▪ training și actualizări privind legislația aplicabilă; ▪ crearea de ghiduri și sesiuni de informare pentru manageri.

Totodată, pentru a exista o abordare și mai sintetică, propunerea de **soluții de îmbunătățire** a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional ar putea începe de la crearea unei baze de date cu toți angajații și angajatorii persoanelor cu nevoi speciale. Aceasta poate facilita o mai eficientă comunicare între departamente, între cerere și oferta dată de o categorie specială de persoane. Pe lângă aceasta o bază de date ar putea fi punctul de pornire în scrierea de proiecte cu finanțare internă și externă care ar accesibiliza mediul pentru o adaptare mai rapidă la locul de muncă.

O altă propunere ar fi accesibilizarea reală a formularelor pentru toate categoriile de dizabilități. În prezent există doar pentru dizabilitatea vizuală și foarte rar se găsesc adaptări pentru dizabilitatea auditivă. Această îmbunătățire poate fi făcută atât pentru mediul fizic cât și pentru cel online. Accesul pe piața muncii poate fi astfel majorat prin inserția unei categorii de persoane care ar răspunde nevoilor din comunitate. Agenția forțelor de muncă publică în timp real multe locuri vacante cu descrieri succinte, care ar putea fi accesate de o paletă mai largă de persoane cu calificări potrivite sau necalificați. Un angajat, persoană cu nevoi speciale aduce în organizație o stare de bine, conferă comunității interne o încredere în valorile și atributele personale, fiind un model, un precursor al muncii în echipă, și a abordării vieții de zi cu zi. Pentru organizația angajatoare a avea un astfel de angajat impune față de public un sentiment de încredere, empatie, promovarea egalității de șanse, susținerea incluziunii, și creează un efect de multiplicare. Atitudinile inclusive ale angajatorului influențează în mod evident abilitățile pe care le poate avea un potențial angajat.

O altă idee este dată de schimbări minore în lege care să nu mai permită angajatorului să evite alegerea plăților compensatorii în detrimentul angajării, fie și pe perioadă de probă a unei persoane cu dizabilități. Șansa egală la o perioadă de adaptare, de probă trebuie să fie o practică și pentru persoanele mai sus menționate. În multe cazuri, firmele pierd prin neangajarea acestora, deoarece trebuie să plătească o taxă. Această alegere este datorită părerii negative asupra abilităților acestor persoanelor la locul de muncă.

Transparența în recrutare și selecție poate fi o altă modalitate de îmbunătățire a mediului de muncă pentru aceste persoane. Deseori angajatorii evită menționarea faptului că un post este potrivit și pentru persoane cu dizabilități. Descrierea mai specifică a acestor locuri de muncă ar facilita o accesare mai ușoară a locului de muncă.

Conform rezultatelor cercetării caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale ridică probleme și în raport cu renumerația și beneficiile, ceea ce naște propunerea de eliminare a discriminărilor salariale, pozitive sau negative, care țin cont de dizabilitate. Aceasta ar trebui să țină cont de succesul profesional, la fel ca tuturor celorlalți angajați. Astfel etichetarea este evitată și șansele în ceea ce privește locul de muncă sunt egalate.

IV.2.Dezvoltarea unui model de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy

IV.2.1. Utilizarea logicii fuzzy pentru evaluarea managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy

Logica fuzzy și teoria mulțimilor fuzzy au fost introduse de Zadeh (1965) ca o extensie a logicii tradiționale precise. Fogel și Keller (2016) menționează faptul că Teoria mulțimilor fuzzy oferă modalități naturale de a modela evenimentele ambigue și vagi care apar în raționamentul uman. Kaya et al. (2019) caracterizează o mulțime fuzzy ca fiind acea mulțime ce permite reprezentarea cunoștințelor vagi prin intermediul unei funcții de apartenență – ce asociază

obiectele dintr-un domeniu de interes cu o valoare de apartenență în acea mulțime. În timp ce într-o mulțime precisă C , un element x poate aparține C ($x \in C$) sau nu poate aparține C ($x \notin C$), într-o mulțime fuzzy F , un obiect x poate aparține acestei mulțimi cu un grad de apartenență variabil între 0 și 1. O mulțime fuzzy F este descrisă de funcția sa de apartenență $\mu_F(x)$. Cele mai frecvent utilizate funcții de apartenență sunt: cele gaussiene, trapezoidală, triunghiulară și singleton (D’Aniello, 2023).

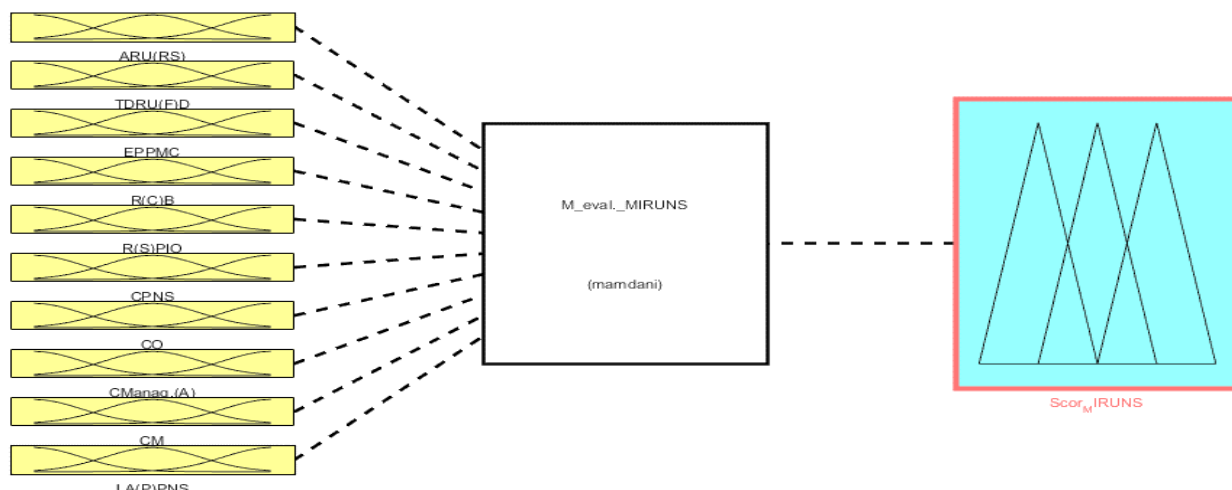
Algoritmul de modelare fuzzy implică următorii pași (Pislaru et al., 2019; Herghiligiu et al., 2019):

- fuzificarea: valorile variabilelor lingvistice.
- evaluarea regulilor: enunțuri condiționale care formează structura de bază a logicii fuzzy. Regula: dacă (IF) A atunci (THEN) B .
- agregarea rezultatelor: agregarea tuturor seturilor fuzzy de ieșire.
- defuzificarea: metode specifice utilizate pentru a obține un rezultat generalizat (ultima etapă a procesului de inferență fuzzy).

Acest subcapitol al tezei de doctorat propune utilizarea logicii fuzzy pentru dezvoltarea unui **model (sistem de inferență fuzzy) de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (M_eval_MIRUNS)**. Algoritmii fuzzy modelează limbajul uman și se bazează pe reguli codificate din cunoștințele anterioare. Sistemul de inferență fuzzy, cunoscut și ca sistem bazat pe reguli fuzzy sau model fuzzy, deduce concluzii din informațiile introduse. Metodele Mamdani și Sugeno sunt utilizate în aceste sisteme, cu Mamdani oferind o reprezentare intuitivă a expertizei și Sugeno fiind eficientă și adaptabilă pentru optimizare și controlul sistemelor neliniare dinamice (Pislaru et al., 2019; Herghiligiu et al., 2019).

În esență logica fuzzy este utilizată pentru a determina diagramele probabilităților de obținere a unui **scor asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS)** în funcție de dimensiunile agregate [dimensiunile: *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)* – I.A. [ARU(RS)]; *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)* – I.B. [TDRU(F)D]; *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei* – I.C. [EPPMC]; *remunerații (compensații) și beneficii* – I.D. [R(C)B]; *rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională* – II.A. [R(S)PIO]; *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale* – III.A. [CPNS]; *caracteristicile organizaționale* – III.B. [CO]; *caracteristicile managerilor (angajatorilor)* – III.C. [CManag.(A)]; *caracteristicile muncii* – IV.A. [CM]; *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* – V.A. [LA(P)PNS]] identificate prin ACP.

În analiza propusă se propune următorul model final – Figura 28 (elaborat cu fuzzy Logic Toolbox din MATLAB).



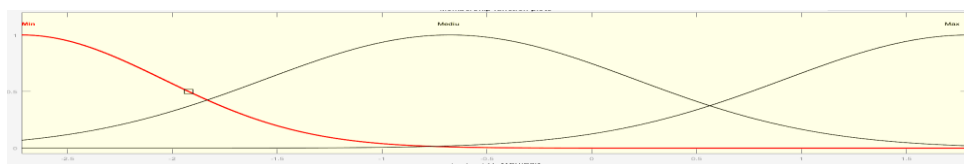
Figură 7. Model (sistem de inferență fuzzy) de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (M_eval._MIRUNS) - Sursa: prelucrare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Metodologia de lucru asociată dezvoltării modelului (sistem de inferență fuzzy) de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (M_eval._MIRUNS) are în vedere etapele prezentate în literatura de specialitate (Pislaru et al., 2019; Herghiligiu et al., 2019; Herghiligiu et al., 2024).

Prima etapă: înregistrarea valorilor de referință a (dimensiunile agregate) variabilelor de intrare și stabilirea apartenenței la seturile fuzzy corespunzătoare [intervalul valorilor datelor de intrare (Anexa 5)]:

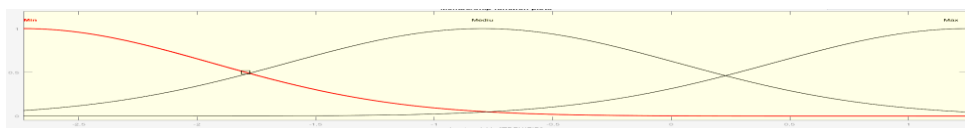
- *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)* – I.A. [ARU(RS)]: [-2.71785 1.79974]
- *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)* – I.B. [TDRU(F)D]: [-2.73197 1.25200]
- *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei* – I.C. [EPPMC]: [-3.47715 1.06117]
- *remunerații (compensații) și beneficii* – I.D. [R(C)B]: [-1.90869 2.16894]
- *rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională* – II.A. [R(S)PIO]: [-2.74272 1.21258]
- *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale* – III.A. [CPNS]: [-3.17141 2.06002]
- *caracteristicile organizaționale* – III.B. [CO]: [-2.41617 1.68341]
- *caracteristicile managerilor (angajatorilor)* – III.C. [CManag.(A)]: [-2.83418 1.60833]
- *caracteristicile muncii* – IV.A. [CM]: [-2.99571 1.39031]
- *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* – V.A. [LA(P)PNS]: [-2.74624 1.42709]

Pentru toate variabilele (dimensiunile) se utilizează trei niveluri lingvistice: scăzut (Min), mediu (Mediu) și ridicat (Max), iar forma de apartenență asociată unui set fuzzy propus este gaussiană – Figurile 29 - 38. Comportamentul dimensiunilor considerate este ilustrat prin cele trei funcții gaussiene asociate – Figurile 29 - 38. Pe axa y se poate observa gradul de apartenență, variind între 0 și 1, iar pe axa x este nivelul valorii pe intervalele dimensiunilor (Anexa 5).



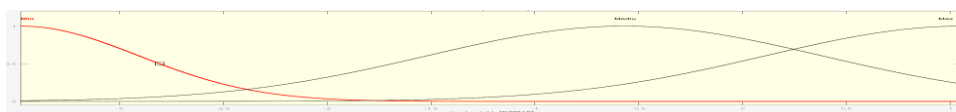
Figură 8. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) achiziție resursă umană (recrutarea și selecția) – I.A. [ARU(RS)] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunea) achiziție resursă umană (recrutarea și selecția) – I.A. [ARU(RS)], ca parametru de intrare variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.6764230 până la limita -2.71785 (parametri: $[-0.6764 -2.718]$), medie (Mediu) în intervalul -0.6764230 și 0.8840733 (parametri: $[0.8841 -0.6764]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.8841 1.801]$.



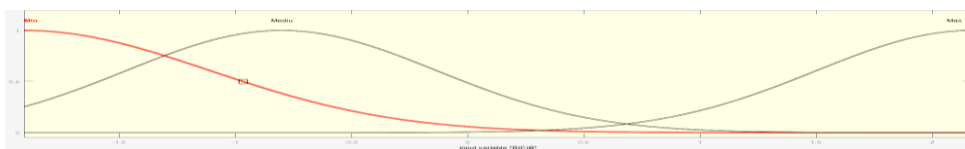
Figură 9. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea) – I.B. [TDRU(F)D] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunii) training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea) – I.B. [TDRU(F)D], ca parametru de intrare variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.7956854 până la limita -2.73197 (parametri: $[-0.7957 -2.732]$), medie (Mediu) în intervalul -0.7956854 și 0.8230890 (parametri: $[0.8231 -0.7957]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.823 1.25]$.



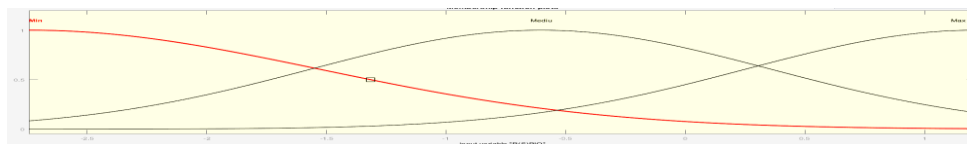
Figură 10. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei – I.C. [EPPMC] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunea) evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei – I.C. [EPPMC], ca parametru de intrare, variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.5688120 până la limita -3.47715 (parametri: $[-0.5688 -3.477]$), medie (Mediu) în intervalul -0.5688120 și 0.9496442 (parametri: $[0.9496 -0.5688]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.9496 1.061]$.



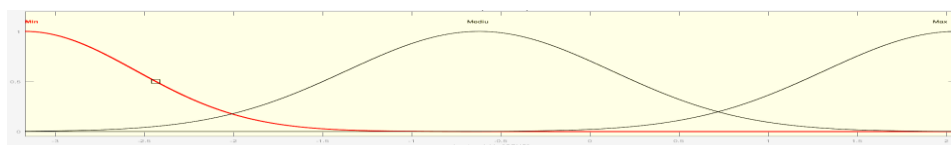
Figură 11. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) remunerării (compensații) și beneficia – I.D. [R(C)B] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunea) remunerării (compensații) și beneficia – I.D. [R(C)B] ca parametru de intrare, variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.8011521 până la limita -1.90869 (parametri: $[-0.8012 -1.909]$), medie (Mediu) în intervalul -0.8011521 și 0.6679149 (parametri: $[0.6679 -0.8012]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.6679 2.169]$.



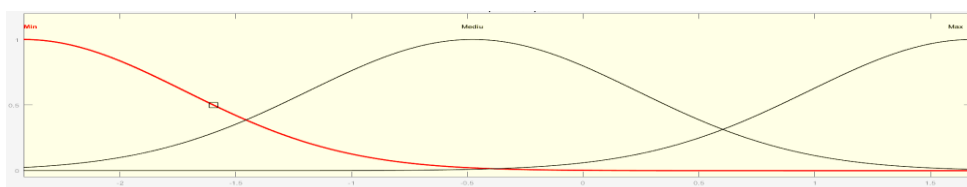
Figură 12. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională – II.A. [R(S)PIO] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunea) rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională – II.A. [R(S)PIO] ca parametru de intrare, variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.6039669 până la limita -2.74272 (parametri: $[1.213 -2.743]$), medie (Mediu) în intervalul -0.6039669 și 0.9603599 (parametri: $[0.9604 -0.604]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.9604 1.213]$.



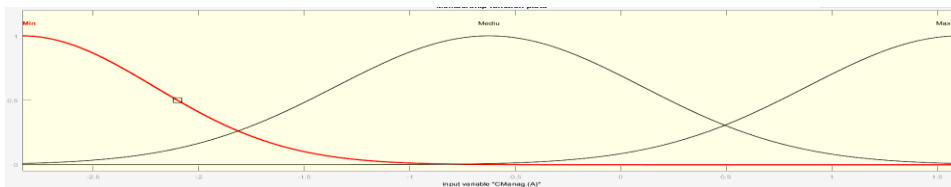
Figură 13. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale – III.A. [CPNS] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunea) caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale – III.A. [CPNS] ca parametru de intrare, variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.6227341 până la limita -3.17141 (parametri: $[-0.6227 -3.17]$), medie (Mediu) în intervalul -0.6227341 și 0.7444315 (parametri: $[0.7444 -0.6227]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.7444 2.06]$.



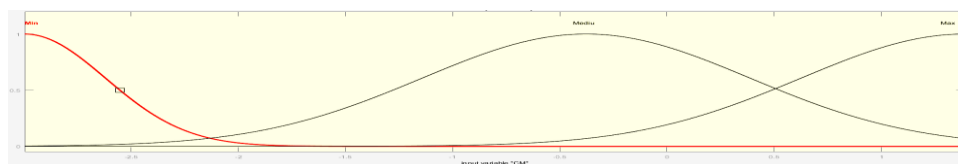
Figură 14. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) caracteristicile organizaționale – III.B. [CO] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunea) caracteristicile organizaționale – III.B. [CO] ca parametru de intrare, variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.4768029 până la limita -2.41617 (parametri: $[-0.4768 -2.416]$), medie (Mediu) în intervalul -0.4768029 și 0.7095819 (parametri: $[0.7096 -0.4768]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.7096 1.683]$.



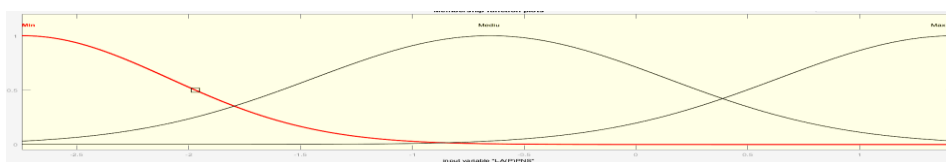
Figură 15. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) caracteristicile managerilor (angajatorilor) – III.C. [CManag.(A)] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunea) caracteristicile managerilor (angajatorilor) – III.C. [CManag.(A)] ca parametru de intrare, variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.6242755 până la limita -2.83418 (parametri: $[-0.6243 \ -2.834]$), medie (Mediu) în intervalul -0.6242755 și 0.7258041 (parametri: $[0.7258 \ -0.6243]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.7258 \ 1.608]$.



Figură 16. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) caracteristicile muncii – IV.A. [CM] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

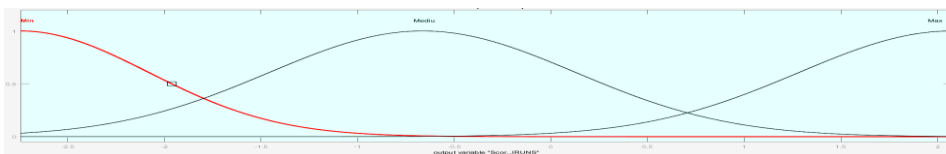
Pentru variabila (dimensiunea) caracteristicile muncii – IV.A. [CM] ca parametru de intrare, variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.3773087 până la limita -2.99571 (parametri: $[-0.3773 \ -2.996]$), medie (Mediu) în intervalul -0.3773087 și 0.7656106 (parametri: $[0.7656 \ -0.3773]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.7656 \ 1.39]$.



Figură 17. Funcții de apartenență ale variabilei (dimensiunii) legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale – V.A. [LA(P)PNS] ca parametru de intrare - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

Pentru variabila (dimensiunea) legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale – V.A. [LA(P)PNS] ca parametru de intrare, variabila lingvistică asociată ca și valoare: scăzută (Min) este < -0.6536741 până la limita -2.74624 (parametri: $[-0.6537 \ -2.74]$), medie (Mediu) în intervalul -0.6536741 și 0.7916332 (parametri: $[0.7916 \ -0.6537]$), iar ca valoare ridicată (Max) are următorii parametri: $[0.7916 \ 1.427]$.

În cazul variabilei rezultative, pentru probabilitatea asociată scorul asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS), pe baza estimărilor efectuate cu ajutorul Analizei Factoriale a Corespondențelor Multiple (AFCM) – Anexa 5, funcțiile asociate defuzificării, concret scăzută (Min), mediu (Mediu) și ridicată (Max) sunt prezentate în Figura 39.



Figură 18. Parametrului de ieșire: scorul asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS) – funcții de defuzificare asociate - Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

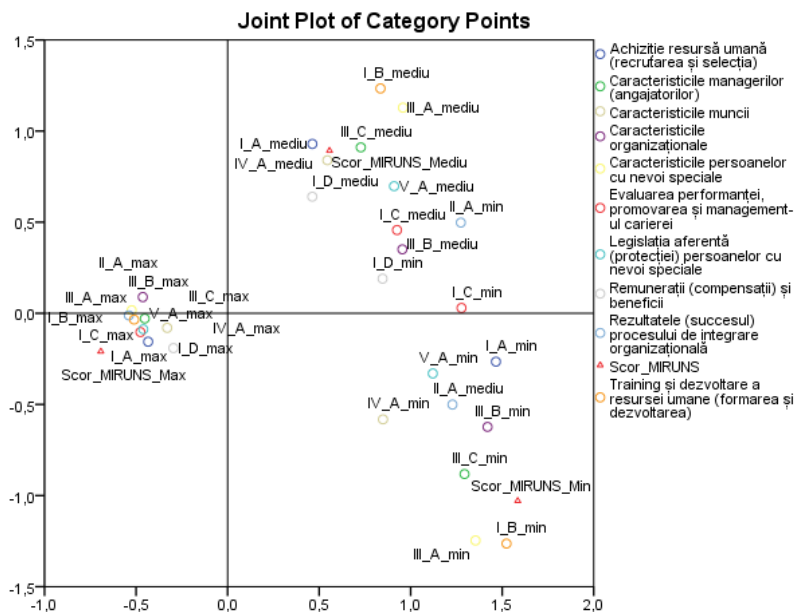
A doua etapă: instrucțiuni decizionale sunt dezvoltate pe baza regulilor fuzzy. Aceste reguli, derivate din asocierile empirice dintre variabilele analizate, respectiv deducția logică a relațiilor cauzale, au fost testate prin analiza factorială a corespondențelor multiple (AFCM).

Diagrama din Figura 1 ilustrează aceste asocieri. Pe baza acestor asocieri, se prezintă un set de reguli (R) pentru modelul fuzzy, după cum urmează:

1. If (ARU(RS) is Min) and (TDRU(F)D is Min) and (EPPMC is Min) and (R(C)B is Min) and (R(S)PIO is Min) and (CPNS is Min) and (CO is Min) and (CManag.(A) is Min) and (CM is Min) and (LA(P)PNS is Min) then (Scor_MIRUNS is Min) (1)
2. If (ARU(RS) is Mediu) and (TDRU(F)D is Mediu) and (EPPMC is Mediu) and (R(C)B is Mediu) and (R(S)PIO is Mediu) and (CPNS is Mediu) and (CO is Mediu) and (CManag.(A) is Mediu) and (CM is Mediu) and (LA(P)PNS is Mediu) then (Scor_MIRUNS is Mediu) (1)
3. If (ARU(RS) is Max) and (TDRU(F)D is Max) and (EPPMC is Max) and (R(C)B is Max) and (R(S)PIO is Max) and (CPNS is Max) and (CO is Max) and (CManag.(A) is Max) and (CM is Max) and (LA(P)PNS is Max) then (Scor_MIRUNS is Max) (1)
4. If (ARU(RS) is Max) and (TDRU(F)D is Max) and (EPPMC is Max) and (R(C)B is Max) and (R(S)PIO is Max) and (CPNS is Max) and (CO is Max) and (CManag.(A) is Max) and (CM is Max) and (LA(P)PNS is Max) then (Scor_MIRUNS is Max) (1)
5. If (ARU(RS) is Max) and (TDRU(F)D is Max) and (EPPMC is Max) and (R(C)B is Max) and (R(S)PIO is Max) and (CPNS is Max) and (CO is Max) and (CManag.(A) is Max) and (CM is Max) and (LA(P)PNS is Max) then (Scor_MIRUNS is Max) (1)
6. If (ARU(RS) is Max) and (TDRU(F)D is Max) and (EPPMC is Max) and (R(C)B is Max) and (R(S)PIO is Max) and (CPNS is Max) and (CO is Max) and (CManag.(A) is Max) and (CM is Max) and (LA(P)PNS is Max) then (Scor_MIRUNS is Max) (1)

Diagrama 1. Asocierile empirice dintre variabilele (dimensiunile) analizate

Sursa: prelucrări proprii în IBM SPSS 22.0/ AFCM

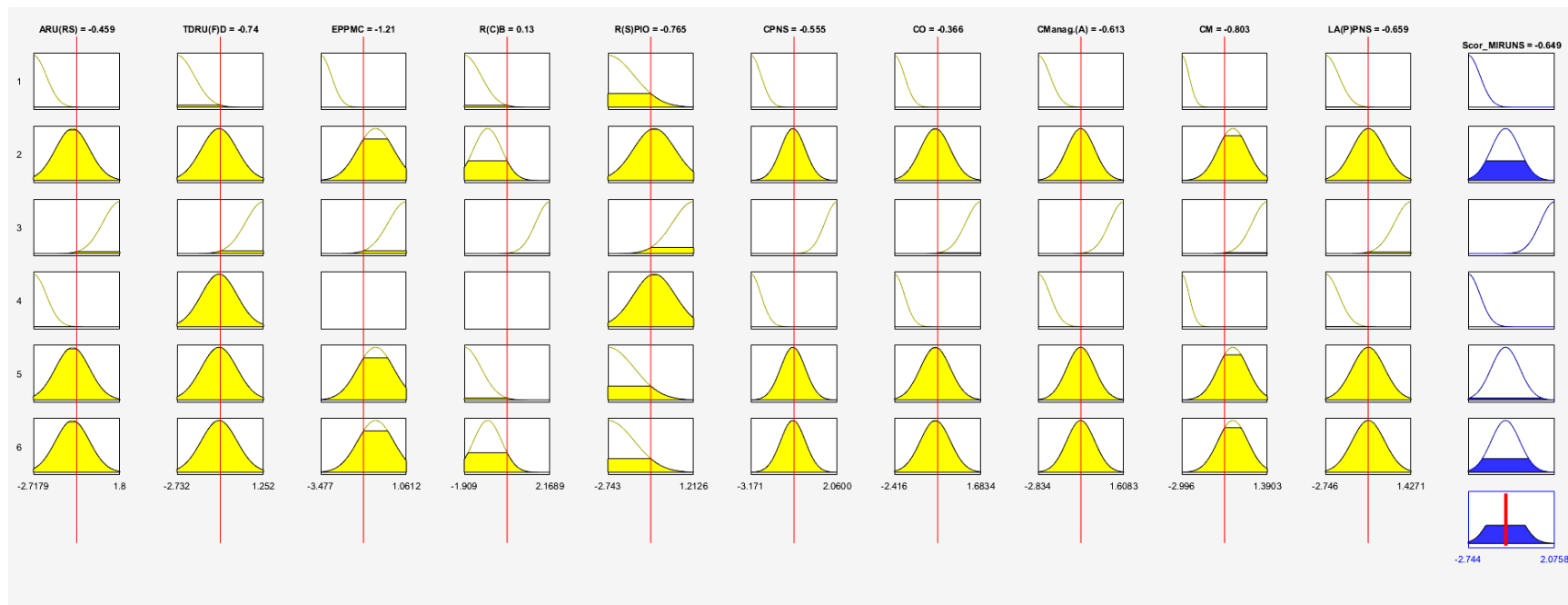


În a treia etapă, seturile fuzzy de ieșire asociate variabilei rezultative sunt obținute pe baza regulilor propuse și utilizate în sistemul de inferență fuzzy prin metoda de agregare a valorilor maxime (Herghiligi et al., 2019; Pislariu et al., 2019; Herghiligi et al., 2024).

În etapa a patra (ultima): defuzificarea este utilizată pentru a genera o ieșire finală a sistemului fuzzy, rezultând un număr finit, prin metoda centroidului (Herghiligi et al., 2019; Pislariu et al., 2019; Herghiligi et al., 2024). Rezultatul aplicării acestei metode poate fi observat în Figura 40, în care este prezentată dimensiunea rezultativă – scorul asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS), pentru care se obține valoarea - **0,649** [minim = - 2,744, iar maxim = 2,075] (= 43,46%) ca urmare a influenței punctuale a următoarelor variabile (dimensiuni): *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*

– I.A. [ARU(RS)]: - 0,459; *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)* – I.B. [TDRU(F)D]: - 0,74; *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei* – I.C. [EPPMC]: - 1,21; *remunerații (compensații) și beneficia* – I.D. [R(C)B]: 0,13; *rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională* – II.A. [R(S)PIO]: - 0,765; *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale* – III.A. [CPNS]: - 0,555; *caracteristicile organizaționale* – III.B. [CO]: - 0,366; *caracteristicile managerilor (angajatorilor)* – III.C. [CManag.(A)]: - 0,613; *caracteristicile muncii* – IV.A. [CM]: - 0,803 și *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* – V.A. [LA(P)PNS]: - 0,659.

În diagramele (i), (ii), (iii), (iv), (v), (vi), (vii) și (viii) se pot observa distribuțiile estimate a probabilității de obținere a unui scor asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS), sub influența variabilelor (dimensiunilor considerate).



Figură 19. Rezultatele agregării și defuzificării regulilor fuzzy asociate variabilelor (dimensiunilor) considerate
Sursa: procesare în MATLAB fuzzy Logic Toolbox

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII

1.Concluzii

Integrarea resursei umane cu nevoi speciale în organizații a devenit un subiect de interes major atât în domeniul cercetării academice, cât și în practicile de management. Această preocupare este alimentată de recunoașterea tot mai mare a beneficiilor diversității și incluziunii în mediul de muncă, precum și de obligațiile legale și etice care promovează drepturile persoanelor cu dizabilități (Lindsay et al., 2018; Schur et al., 2020).

Astfel acest capitol al tezei de doctorat vine să se alinieze la această necesitate subliniată de literatura de specialitate, prin propunerea unor soluții/măsuri care să îmbunătățească în esență managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.

Totodată acest subcapitol al tezei de doctorat propune utilizarea logicii fuzzy pentru dezvoltarea unui **model (sistem de inferență fuzzy) de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (M_eval_MIRUNS)**. Această abordare inovativă a utilizării algoritmilor fuzzy este susținută de faptul că astfel se poate modela limbajul uman pe bază de reguli codificate din cunoștințele anterioare.

În esență logica fuzzy este utilizată pentru a determina diagramele probabilităților de obținere a unui **scor asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS)** în funcție de dimensiunile agregate [dimensiunile: *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția); training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea); evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei; remunerații (compensații) și beneficia; rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională; caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale; caracteristicile organizaționale; caracteristicile managerilor (angajatorilor); caracteristicile muncii; legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* identificate prin ACP.

Metodologia de lucru asociată dezvoltării modelului (sistem de inferență fuzzy) de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (M_eval_MIRUNS) are în vedere etapele prezentate în literatura de specialitate (Pislaru et al., 2019; Herghiligiu et al., 2019; Herghiligiu et al., 2024) și respectiv datele și informațiile obținute în urma analizei cantitative și calitative. Totodată, acest demers original și inovativ (sistemul de inferență fuzzy în combinație cu o metodă statistică avansată – AFCM, în această arie specifică de cercetare) aduce o contribuție semnificativă atât în plan teoretic cât și practic la nivelul cercetării doctorale desfășurate.

Scorul asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS = 43,46%) relevă faptul că pentru organizațiile din eșantion – zona N-E Romania, practicile asociate managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale sunt situate la un nivel sub medie. În consecință pentru a crește acest scor ar trebui operate anumite îmbunătățiri asociate – Tabel 81.

Tabel 66. Potențiale îmbunătățiri asociate maximizării pe cat posibil a scorul asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor MIRUNS) per fiecare componentă relevantă.

Nr.crt.	Componente relevante MIRUNS	Îmbunătățiri potențiale necesare
1.	<i>achiziție resursă umană (recrutarea și selecția) – I.A. [ARU(RS)]: aprox. 50%</i>	▪ îmbunătățirea accesului și oportunităților de angajare pentru persoanele cu nevoi speciale
2.	<i>training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea) – I.B. [TDRU(F)D]: aprox. 50%</i>	▪ creșterea nivelului de competențe și angajamentul persoanelor cu nevoi speciale angajate

3.	<i>evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei</i> – I.C. [EPPMC]: aprox. 49.96%	▪ îmbunătățirea nivelului de echitate și satisfacție al angajaților cu nevoi speciale privind evaluarea și promovarea
4.	<i>remunerării (compensații) și beneficia</i> – I.D. [R(C)B]: aprox. 50.01%	▪ creșterea motivației și loialității angajaților cu nevoi speciale.
5.	<i>rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională</i> – II.A. [R(S)PIO]: aprox. 50.01%	▪ îmbunătățirea retenției și satisfacției angajaților cu nevoi speciale integrați la nivel organizațional.
6.	<i>caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale</i> – III.A. [CPNS]: aprox. 50%	▪ creșterea nivelului de satisfacție și a productivității muncii angajaților cu nevoi speciale.
7.	<i>caracteristicile organizaționale</i> – III.B. [CO]: aprox. 50.03%	▪ îmbunătățirea climatului organizațional și creșterea coeziunii la nivelul muncii în echipă.
8.	<i>caracteristicile managerilor (angajatorilor)</i> – III.C. [CManag.(A)]: aprox. 50%	▪ creșterea nivelului de implicare/susținere și a angajamentului managerilor față de integrarea/incluziunea persoanelor cu nevoi speciale.
9.	<i>caracteristicile muncii</i> – IV.A. [CM]: aprox. 49.99%	▪ creșterea nivelului de accesibilitate și a “confortului” la nivel organizațional/la nivelul fiecărui loc de muncă asociat persoanelor cu nevoi speciale.
10.	<i>legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale</i> – V.A. [LA(P)PNS]: aprox. 50.00%	▪ creșterea nivelului de conformitate cu reglementările legale și reducerea, pe cât posibil, a riscului de discriminare.

2.Contribuții

Capitol IV al tezei de doctorat, cu titlul „Dezvoltarea unui model de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy”, a adus sintetic următoarele contribuții:

- dezvoltarea de soluții de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza rezultatelor obținute în analiza cantitativă și calitativă;
- dezvoltarea unui **model original și o metodologie asociată inovativă** de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy în sinergie cu o metodă statistică avansată – AFCM;
- obținerea unui **scor asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS = 43,46%)**, în funcție de dimensiunile agregate relevante, pentru eșantionul asociat cercetării desfășurate.

CAPITOLUL V. CONCLUZII, CONTRIBUȚII, DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

V.1.CONCLUZII FINALE

Preocuparea dată de integrarea resursei umane cu nevoi speciale în organizații este suplimentată de recunoașterea tot mai mare a beneficiilor diversității și incluziunii în mediul de muncă, precum și de obligațiile legale și etice care promovează drepturile persoanelor cu dizabilități. Însă, aceasta nu garantează automat integrarea eficientă a persoanelor cu nevoi speciale la locul de muncă.

Există riscul ca aceste persoane să fie percepute și etichetate în mod diferit, astfel încât caracteristicile lor reale să fie eclipsate de percepțiile greșite. Pentru a preveni aceste situații, este

important ca MRU să faciliteze comunicarea și interacțiunea pentru a susține integrarea persoanelor cu dizabilități.

Așadar, se poate spune că acest proces integrează *achiziția, dezvoltarea, motivarea și mentenanța resurselor umane* sub forma unor caracteristici „cheie” al MRU care dezvoltă obiective fundamentale.

De asemenea, se subliniază rolul în analiza pentru conștientizarea corectă a semnificației termenului "nevoi speciale" pentru a asigura suporturi și intervenții eficiente, planificări personalizate, comunicare clară și coordonare, dezvoltarea de politici adecvate și formarea continuă a profesioniștilor. Studiile și articolele menționate subliniază eficiența serviciilor oferite de profesioniști și impactul pozitiv al acestei înțelegeri asupra calității vieții persoanelor cu nevoi speciale indiferent din care categorii de dizabilitate se încadrează.

În concluzie, subliniem beneficiile privind angajarea și integrarea resursei umane cu nevoi speciale ca premise ce produc efecte semnificative de îmbunătățire privite ca aspecte de profitabilitate, avantaje competitive și punctări clare privind cultura de muncă incluzivă. Beneficiile unei astfel de abordări sunt multiple, incluzând nu doar îmbunătățirea moralului și loialității angajaților, dar și creșterea creativității și inovării în cadrul echipei. Aceasta nu este doar o cerință etică, ci și o necesitate strategică pentru construirea unor organizații reziliente și prospere.

Tot ca și concluzie a acestui capitol trebuie subliniat că s-au identificat obstacole întâmpinate de persoanele cu nevoi speciale în procesului de integrare organizațională distribuite în funcție de asocierea anterior și ulterior angajării în organizație. Se poate afirma faptul că înțelegerea factorilor/obstacolelor întâmpinate de persoanele cu dizabilități, trebuie să pună accent pe necesitatea adoptării unor practici inclusive.

Pe lângă aceste provocări individuale, există lacune semnificative în *implementarea politicilor legale de protecție*. Pentru a combate aceste probleme, organizațiile trebuie să implementeze politici care promovează incluziunea și egalitatea de șanse, să ofere *formare care să îmbunătățească sensibilizarea la problemele de dizabilitate*, și să asigure că liderii companiilor se angajează activ în promovarea diversității și incluziunii. Aceste acțiuni, împreună cu *colaborarea strânsă cu organizațiile de advocacy pentru dizabilități*, sunt esențiale pentru crearea unui mediu de muncă în care toate persoanele să aibă oportunitatea de a prospera și de a-și atinge potențialul maxim. Aceste inițiative nu numai că ajută la depășirea barierelor individuale, dar și contribuie la o *cultură organizațională mai receptivă și suportivă*, esențială pentru succesul pe termen lung al oricărei organizații.

Pentru cercetarea desfășurată în cadrul acestei teze de doctorat s-a desfășurat o analiză bibliografică riguroasă prin utilizarea VOSviewer, care implică în esență investigarea și dezvoltarea unor contribuții asociate cunoașterii și elaborării unor propuneri viabile pentru managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional. Pornind de la tema tezei de doctorat – “managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional” și implicit cuvintele cheie asociate, în urma utilizării softului VOSviewer, pe baza datelor colectate ca fiind disponibile în Web of Science (WoS) și respectiv Scopus, s-a obținut o hartă de rețea a apartenenței termenilor dar și a evoluției temporale a lor.

Cercetările prezente în literatură recomandă dezvoltarea unei strategii proactive bazate pe argumente solide care duc la îmbunătățiri în domeniile comunicării, educației și cooperării cu părțile interesate în a eficientiza procesul de angajare a persoanelor vizate pe piața muncii.

În esență se poate afirma cu certitudine că această cercetare este extrem de importantă pentru înțelegerea procesului, barierelor și facilitatorilor care determină succesul integrării persoanelor cu nevoi speciale la nivel organizațional.

Evaluarea și analiza privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional include o metodologie de cercetare originală. Instrumentul de cercetare (chestionarul) a fost proiectat pe o scară de tip ordinal în cinci (scara Likert) și surprinde toate variabilele reprezentative și necesare problematicii vizate.

Eșantion vizat, pleacă de la premisa că cercetările pentru această categorie de persoane sunt reduse, chiar dacă legislația în vigoare încearcă să pledeze pentru diversitate și egalitate de șanse pe piața muncii; numărul de angajați cu nevoi speciale este semnificativ redus.

Rezultatele cercetării identifică relația între diverși determinanți și cele mai importante variabile dependente asociate managementului integrării persoanelor cu nevoi speciale, pe baza unei analize cantitative și calitative. Testarea consistenței interne asociată constructelor utilizate relevă valori ridicate asociate indicelui reprezentativ asociat (Cronbach Alpha). Valorile variabilelor cercetării indică o distribuție normală, fapt confirmat de rezultatele testului statistic Kolmogorov-Smirnov.

Pentru a identifica principalele componente asociate dimensiunilor considerate în analiza managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional, pe baza factorilor determinanți, s-a utilizat Analiza Componentelor Principale (ACP). Au fost calculate scorurile pentru fiecare componentă [utilizând datele culese în urma cercetării întreprinse] – pornind de la modelele econometrice propuse, modele ce ulterior au fost analizate cantitativ și calitativ.

Politicele organizaționale ar trebui să sprijine eficient integrarea, să individualizeze formarea pe un design, să urmărească dezvoltarea organizației; un angajat integrat, fericit va îndeplini cu o mai mare regularitate toate sarcinile. Stereotipiile și prejudecățile destabilizează individual oricare ar fi acesta, dar și organizația care nu își îndeplinește rolul.

Conceptului "nevoi speciale" reflectă o schimbare de paradigmă, punând accentul pe necesitățile specifice ale individului și pe soluțiile personalizate necesare pentru a-i sprijini dezvoltarea și participarea activă în societate (Charlton, 1998), și astfel se subliniază la nivel de management organizațional o direcție de adaptare și modificare a practicilor manageriale specifice.

Totodată în decursul tezei de doctorat se propune utilizarea logicii fuzzy pentru dezvoltarea unui model (sistem de inferență fuzzy) de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (M_eval. MIRUNS). Această abordare inovativă a utilizării algoritmilor fuzzy este susținută de faptul că astfel se poate modela limbajul uman pe bază de reguli codificate din cunoștințele anterioare. Sistemul de inferență fuzzy, cunoscut și ca sistem bazat pe reguli fuzzy sau model fuzzy, poate deduce concluzii din informațiile introduse (Pislaru et al., 2019; Herghiligiu et al., 2019).

În esență logica fuzzy este utilizată pentru a determina diagramele probabilităților de obținere a unui scor asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS) în funcție de dimensiunile agregate [dimensiunile: *achiziție resursă umană (recrutarea și selecția)*; *training și dezvoltare a resursei umane (formarea și dezvoltarea)*; *evaluarea performanței, promovarea și managementul carierei; remunerații (compensații) și beneficia*; *rezultatele (succesul) procesului de integrare organizațională*; *caracteristicile persoanelor cu nevoi speciale*; *caracteristicile organizaționale*; *caracteristicile managerilor (angajatorilor)*; *caracteristicile muncii*; *legislația aferentă (protecției) persoanelor cu nevoi speciale* identificate prin ACP. Totodată, acest demers original și inovativ (sistemul de inferență fuzzy în combinație cu o metodă statistică avansată – AFCM, în această arie specifică de cercetare) aduce o contribuție semnificativă atât în plan teoretic cât și practic la nivelul cercetării doctorale desfășurate.

Scorul asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS = 43,46%) relevă faptul că pentru organizațiile din eșantion – zona NE România, practicile asociate managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale sunt situate la un nivel sub medie. În consecință pentru a crește acest scor ar trebui operate anumite îmbunătățiri asociate și surprinse în decursul tezei..

V.2.CONTRIBUȚII LA DEZVOLTAREA CUNOAȘTERII

Prin organizarea originală a materialului, stabilirea inovatoare a obiectivelor cercetării și concluziile obținute, teza de doctorat în ansamblul său a adus următoarele contribuții teoretice și practice principale:

- sistematizarea terminologiei (definire generală, caracteristici și obiective) privind managementul resurselor umane;
- clarificarea și prezentarea modelelor și teoriilor asociate managementului integrării resurselor umane;
- clarificarea și prezentarea sintetică a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale (concepte, clarificări terminologice, evoluții și clasificări);
- clarificarea și prezentarea sintetică a modelelor și abordărilor privind integrarea resursei umane cu nevoi speciale;
- identificarea și sinteza avantajelor integrării resursei umane cu nevoi speciale;
- identificarea și sinteza barierelor asociate integrării resursei umane cu nevoi speciale;
- realizarea unei analize bibliografice exploratorii a literaturii privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional;
- identificarea și prezentarea sistematică a cercetărilor reprezentative din literatură privind managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional.
- dezvoltarea unui cadru conceptual și a unei metodologii de evaluarea și analiza a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinat de variabilele caracteristice;
- elaborarea și validarea unui instrument de cercetare (chestionar) original utilizat în cercetarea managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional determinat de variabilele caracteristice;
- identificarea principalelor componente asociate dimensiunilor considerate în analiza calității managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (elaborare de modele econometrice);
- aplicarea metodologiilor de cercetare elaborate;
- dezvoltarea de soluții de îmbunătățire a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza rezultatelor obținute în analiza cantitativă și calitativă;
- dezvoltarea unui model original și o metodologie asociată inovativă de evaluare a managementul integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional pe baza logicii fuzzy în sinergie cu o metodă statistică avansată – AFCM;
- obținere a unui scor asociat managementului integrării resursei umane cu nevoi speciale la nivel organizațional (Scor_MIRUNS = 43,46%), în funcție de dimensiunile agregate relevante, pentru eșantionul asociat cercetării desfășurate.

V.3.LIMITĂRI ALE CERCETĂRII

Subiectul de cercetare este unul complex și de actualitate, ce necesită analize și investigații ample, mai ales că literatura nu este amplă și clară. Pentru a asigura o desfășurare eficientă a procesului de cercetare, eforturile au fost strict concentrate pe atingerea obiectivelor stabilite, ceea ce a condus inevitabil la anumite limitări ale studiului:

- dimensiunea eșantionului utilizat în cercetarea aplicativă și limitările impuse de localizarea geografică a organizațiilor (zona de dezvoltare NE România) necesită o anumită precauție în generalizarea rezultatelor la alte tipuri de organizații și în alte regiuni din România;
- modelele dezvoltate ar fi indicat să fie adaptate specific pentru fiecare organizație, în funcție de particularitățile asociate;
- eventualul bias în răspunsurile respondenților și astfel furnizarea de răspunsuri care nu reflectă cu exactitate adevăratele lor opinii, sentimente sau comportamente;
- indiferența sau chiar rea-voința unor potențiali respondenți.

V.4.DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Pornind de la importanța temei de cercetare abordată, s-ar putea menționa faptul că direcțiile viitoare de cercetare sunt esențiale pentru dezvoltarea cunoașterii, oferind o foaie de parcurs pentru investigațiile ulterioare. Printre cele mai relevante direcții de cercetare s-ar putea menționa:

- realizarea de studii comparative între organizațiile care au implementat diferite strategii de integrare a angajaților cu nevoi speciale;
- investigarea beneficiilor economice și competitive ale integrării resurselor umane cu nevoi speciale în cadrul organizațiilor;
- dezvoltarea unui barometru al incluziunii pentru a măsura și compara nivelul de integrare a persoanelor cu nevoi speciale în diverse industrii și organizații;
- cercetarea modului în care cultura națională influențează politicile și practicile de integrare a resurselor umane cu nevoi speciale;
- studierea influenței leadershipului asupra succesului inițiativelor de integrare și dezvoltarea unor modele de leadership incluziv.

Bibliografie selectivă:

Articole științifice

1. Ameri, M., Schur, L., Ady, M., Bentley, F. S., McKay, P., Kruse, D. (2018). The disability employment puzzle: A field experiment on employer hiring behavior. *ILR Review*, 71(2), 329–364. <https://doi.org/10.1177/0019793917717474>.
2. Angeloni, S. (2013). Integrated Disability Management: An Interdisciplinary and Holistic Approach. *Sage Open*, 3(4). <https://doi.org/10.1177/2158244013510303>.
3. Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1510-1530. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466>.

4. Arefin, M. S., Raquib, M., Arif, I. (2015). The relationships between high-performance work systems and proactive behaviors: The mediating role of perceived organizational support. *European Scientific Journal*, 11(2), 312-325. [10.1007/s10926-007-9096-x](https://doi.org/10.1007/s10926-007-9096-x).
5. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>.
6. Baldwin, M. L., Marcus, S. C. (2007). Labor market outcomes of persons with mental disorders. *Industrial Relations*, 46(3), 481-510. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00478.x>.
7. Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47. [10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X).
8. Becker, B., Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resources management*, 16, 53-101. <https://doi.org/10.1007/s10926-007-9096-x>.
9. Becker, B., Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925. [10.1177/0149206306293668](https://doi.org/10.1177/0149206306293668).
10. Becker, G. S., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. <https://doi.org/10.2307/256712>.
11. Bell, B. S., Klein, K. J. (2001). Effects of disability, gender, and job level on ratings of job applicants. *Rehabilitation Psychology*, 46(3), 229-246. <https://doi.org/10.1037/0090-5550.46.3.229>.
12. Bengisu, M., Balta, S. (2011). Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 35-57. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.499172>.
13. Bengisu, M., Balta, S. (2011). Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 35-57. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.499172>.
14. Blumberg, M., Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569. <https://doi.org/10.2307/257222>.
15. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>.
16. Bordieri, J. E., Drehmer, D. E. (1997). Work life for employees with disabilities: Recommendations for promotion. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 40(3), 181-191.
17. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25, 725-739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>.
18. Bos-Nehles, A.C., Van Riemsdijk, M.J., Looise, J.K. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52, 861-877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>.
19. Boxall, P., Huo, M.-L., Macky, K., Winterton, J. (2019), "High-involvement Work Processes and Systems: A Review of Theory, Distribution, Outcomes, and Tensions", Buckley, M.R.,

- Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 37), Emerald Publishing Limited, Leeds, 1-52. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037002>
20. Brecher, E., Bragger, J., Kutcher, E. (2006). The structured interview: Reducing biases toward job applicants with physical disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(3), 155–170. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9014-y>.
 21. Bricout, J., Bentley, K. (2000). Disability status and perceptions of employability by employers. *Social Work Research*, 24(2), 87-95. <https://doi.org/10.1093/swr/24.2.87>.
 22. Bruyère, S. M., Erickson, W. A., van Looy, S. A. (2004). Comparative study of workplace policy and practices contributing to disability nondiscrimination. *Rehabilitation Psychology*, 49(1), 28-38. <https://doi.org/10.1037/0090-5550.49.1.28>.
 23. Bruyère, S. M., Erickson, W. A., van Looy, S. A. (2006). The impact of business size on employer ADA response. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 49(4), 194-206. <https://doi.org/10.1177/00343552060490040101>.
 24. Chan, D. W., Lee, T. W., Spector, P. E. (1995). Relationship of family support, perceived organizational support, and employee withdrawal behaviors: An examination of mediating effects. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 315-322. <https://psycnet.apa.org/record/1972-32089-001>.
 25. Charles, K. K. (2003). The longitudinal structure of earnings losses among work-limited disabled workers. *Journal of Human Resources*, 38(3), 618-646. <https://doi.org/10.3368/jhr.XXXVIII.3.618>.
 26. Colella, A. J., DeNisi, A. S., Varma, A. (1998). The impact of ratee's disability on performance judgments and choice as partner: The role of disability-job fit stereotypes and interdependence of rewards. *The Journal of Applied Psychology*, 83(1), 102-111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.102>
 27. Colella, A. J., Varma, A. (1999). Disability-job fit stereotypes and the evaluation of persons with disabilities at work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 9(2), 79-95. <https://doi.org/10.1023/A:1021362019948>.
 28. Colella, A., Paetzold, R. L., Belliveau, M. A., Hollenbeck, J. (2004). Factors affecting coworkers' procedural justice inferences of the workplace accommodations of employees with disabilities. *Personnel Psychology*, 57, 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02482.x>.
 29. Colella, A., Varma, A. (2001). The Impact of Subordinate Disability on Leader-Member Exchange Relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315. <https://doi.org/10.2307/3069457> / <https://www.jstor.org/stable/3069457>.
 30. D'Aniello, G. (2023). Fuzzy logic for situation awareness: a systematic review. *J Ambient Intell Human Comput*, 14, 4419-4438. <https://doi.org/10.1007/s12652-023-04560-6>.
 31. DeCarvalho-Freitas, M. N., Stathi, S. (2017). Reducing workplace bias toward persons with disabilities with the use of imagined contact. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 256–266. <https://doi.org/10.1111/jasp.12435>.
 32. Dispenza, F. (2021). Empowering the career development of persons with disabilities. *Journal of Career Development*, 48(5), 670-685. <https://doi.org/10.1177/0894845319884636>.
 33. Erickson, W. A., von Schrader, S., Bruyère, S. M., van Looy, S. A. (2014). The employment environment: Employer perspectives, policies and practices regarding the employment of

- persons with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 57(4), 195-208. <https://doi.org/10.1177/0034355213509841>.
34. Farndale, E., Paauwe, J. (2018). HRM and employee well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3119-3123. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0021>.
 35. Farndale, E., Paauwe, J. (2018). SHRM and context: Why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(3), 202-210. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0021>.
 36. Fraser, R., Ajzen, I., Johnson, K., Hebert, J., Chan, F. (2011). Understanding employers' hiring intention in relation to qualified workers with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35(1), 1-11. <https://doi.org/10.3233/JVR-2011-0548>.
 37. Gewurtz, R., Langan, S., Shand, D. (2016). Hiring people with disabilities: A scoping review. *Work*, 54(1), 135-148. <https://doi.org/10.3233/wor-162265>.
 38. Gouvier, W. D., Sytsma-Jordan, S., Mayville, S. (2003). Patterns of discrimination in hiring job applicants with disabilities: The role of disability type, job complexity and public contact. *Rehabilitation Psychology*, 48(3), 175-181. v
 39. Gröschl, S. (2007). An exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 666-686. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.007>.
 40. Gröschl, S. (2013). Presumed incapable: Exploring the validity of negative judgments about persons with disabilities and their employability in hotel operations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 114-123. <https://doi.org/10.1177/1938965512453082>.
 41. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>.
 42. Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>.
 43. Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.
 44. Gul, S-O., Vuran, S., (2015). Children with Special Needs Opinions and Problems about Inclusive Practices, *Education and Science*, 40(180), 169-195. <https://doi.org/10.15390/EB.2015.4205>.
 45. Harcourt, M., Lam, H., Harcourt, S. (2005). Discriminatory practices in hiring: Institutional and rational economic perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2113-2132. <https://doi.org/10.1080/09585190500315125>.
 46. Hartnett, HP, Stuart H, Thurman, H, Loy, B, Batiste, LC. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23. <https://doi.org/10.3233/JVR-2010-0530>.
 47. Hayes, T. L., Citera, M., Brady, L. M., Jenkins, N. M. (1995). Staffing for persons with disabilities. What is "fair" and "job related"? *Public Personnel Management*, 24(4), 413-427. <https://doi.org/10.1177/009102609502400401>.

48. Hebl, M. R., Kleck, R. E. (2002). Acknowledging one's stigma in the interview setting: Effective strategy or liability? *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 223-249. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00214.x>.
49. Herghiligi I.V., Robu I.B., Pislaru M., Vilcu A., Asandului A.L., Avasilcăi S., Balan C. (2019). Sustainable Environmental Management System Integration and Business Performance: A Balance Assessment Approach Using Fuzzy Logic, *Sustainability*, 11, 5311. <https://doi.org/10.3390/su11195311>.
50. Herghiligi, I.V., Robu, I.B., Vilcu, A., Pislaru, M., Pohonțu-Dragomir, S.C., Cojocaru M., Herghiligi, C.M, (2024). Organizational sustainability score – probability approach using fuzzy logic, *Environmental Engineering And Management Journal*, 23(2), 233-247.
51. Hernandez, B., Chen, B., Araten-Bergman, T., Levy, J., Kramer, M., Rimmerman, A. (2012). Workers with disabilities: Exploring the hiring intentions of nonprofit and for-profit employers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(4), 237-249. <https://doi.org/10.1007/s10672-011-9187-x>.
52. Holmbeck, G.N., Jandasek, B., Sparks, C., Zukerman, J., Zurenda, L. (2008). "Theoretical Foundations of Developmental-Behavioral Pediatrics", In *Developmental-Behavioral Pediatrics*, Editor(s): Wolraich, M.L., Drotar, D.D., Dworkin, P.H. Perrin, E.C., Mosby, Pages 13-45. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-04025-9.50005-2>.
53. Huang, I. C., Chen, R. K. (2015). Employing persons with disabilities in the Taiwanese workplace. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 59(1), 43-54. <https://doi.org/10.1177/0034355214558938>.
54. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>.
55. Irvine, A, Lupart J. (2008). Into the workforce: Employers' perspectives of inclusion. *Developmental Disabilities Bulletin*, 36, 225-250. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ828953.pdf>.
56. Jaba, E., Robu, I. B., (2011), Obținerea probelor de audit pentru testarea "Going Concern", folosind metode statistice avansate în analiza influenței factorilor asupra ratei îndatorării globale. *Audit financiar*, 9(2), 37-46.
57. Jackson, C., Furnham, A., Willen, K. (2000). Employer willingness to comply with the Disability Discrimination Act regarding staff selection in the United Kingdom. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 119-129. <https://doi.org/10.1348/096317900166912>.
58. Jackson, MA. (2018), Models of Disability and Human Rights: Informing the Improvement of Built Environment Accessibility for People with Disability at Neighborhood Scale? *Laws.*, 7(1), 10. <https://doi.org/10.3390/laws7010010>.
59. Jasper, C. R., Waldhart, P. (2013). Employer attitudes on hiring employees with disabilities in the leisure and hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 577-594. <https://doi.org/10.1108/09596111311322934>.
60. Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C. (2012a). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.
61. Kaya I, Colak M, Terzi F. (2019). A comprehensive review of fuzzy multi criteria decision making methodologies for energy policy making. *Energy Strategy Rev.* 24, 207-228. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2019.03.003>.

62. Kim, K.Y., Pathak, S., Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46, 784–805. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.10>.
63. Kregel, J., Wehman, P. (1997). Supported employment for persons with significant disabilities: Historical perspective, current status, and future directions. *The Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 22(3), 161-169. <https://doi.org/10.1007/s10926-007-9096-x>.
64. Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1662-1679. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137611>.
65. Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities. *Human Resource Development Review*, 13, 158-180. <https://doi.org/10.1177/1534484313485229>.
66. Kulkarni, M., Rodrigues, C. (2014). Engagement with disability: Analysis of annual reports of Indian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1547-1566. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.837088>.
67. Kulkarni, M., Valk, R. (2010). Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for persons with disabilities. *IIMB Management Review*, 22(4), 137-146. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2010.08.001>.
68. Kwan, C. K. (2020). Socially responsible human resource practices to improve the employability of persons with disabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 1-8. <https://doi.org/10.1002/csr.1768>.
69. Lawson, A., Beckett, A. E. (2021). The social and human rights models of disability: towards a complementarity thesis. *The International Journal of Human Rights*, 25(2), 348-379. <https://doi.org/10.1080/13642987.2020.1783533>.
70. Macan, T. H., Hayes, T. L. (1995). Both sides of the employment interview interaction: Perceptions of interviewers and applicants with disabilities. *Rehabilitation Psychology*, 40(4), 261–278. <https://doi.org/10.1037/0090-5550.40.4.261>.
71. Malo, M. A., Pagán, R. (2012). Wage differentials and disability across Europe: Discrimination and/ or lower productivity? *International Labour Review*, 151(1-2), 43-60. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2012.00134.x>.
72. Marin-Garcia, J.A., Martinez Tomas, J.M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12, 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>.
73. McKinney, E. L., Swartz, L. (2019). Employment integration barriers. Experiences of persons with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 32, 2298-2320. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579749>.
74. Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., Bartram, T. (2017a). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, 46(8), 1475-1492. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0105>.
75. Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., Bartram, T. (2017b). Innovation programs at the workplace for workers with an intellectual disability: Two case studies in large Australian organisations. *Personnel Review*, 46(7), 1381-1396. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0214>.
76. Meys, E., Hermans, K., Maes, B. (2021). Using an ecological approach to grasp the complexity of social inclusion around a person with a disability, *Disability and Health Journal*, 14(4), 101152. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2021.101152>.

77. Michna, A., Kmiecik, R., Burzyńska-Ptaszek, K. (2017). Job preferences and expectations of disabled persons and small and medium-sized enterprises in Poland: Implications for disabled person's professional development. *Human Resource Development Quarterly*, 28(3), 299-336. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21280>.
78. Mishra, S., Sarkar, U., Taraphder, S., Datta, S., Swain, D., Saikhom, R. et al. (2017). Multivariate Statistical Data Analysis- Principal Component Analysis (PCA). *International Journal of Livestock Research*, 7(5), 60-78. <http://dx.doi.org/10.5455/ijlr.20170415115235>.
79. Owens, J. (2015). Exploring the critiques of the social model of disability: the transformative possibility of Arendt's notion of power. *Sociology of Health & Illness*, 37(3), 385-403. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12199>.
80. Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>.
81. Peccei, R., Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>.
82. Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M., Yepes-Baldó, M. (2020). Labour inclusion of persons with disabilities in Spain: The effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380681>.
83. Pislaru M., Herghiligi I.V., Robu I.B. (2019). Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic, *Journal of Cleaner Production*, 223, 998-1013. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.130>.
84. Procknow, G., Rocco, T. S. (2016). The unheard, unseen, and often forgotten. *Human Resource Development Review*, 15(4), 379-403. <https://doi.org/10.1177/1534484316671194>.
85. Reilly, N. P., Bocketti, S. P., Maser, S. A., Wennet, C. L. (2006). Benchmarks affect perceptions of prior disability in a structured interview. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 489-500. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9005-2>.
86. Rieth L., Ahrens A., Cummings D. (1995). Integrated disability management: Taking a coordinated approach to managing employee disabilities. *American Association of Occupational Health Nurses*, 43, 270-275. <https://doi.org/10.1177/216507999504300506>.
87. Robu, I. B. (2012). O perspectivă financiară asupra triumphiului fraudei, *Audit financiar*, 10(1), 12-23.
88. Rousseau, J., Potvin, L., Dutil, E., Falta, P. (2002). Model of Competence: A Conceptual Framework for Understanding the Person-Environment Interaction for Persons with Motor Disabilities. *Occupational Therapy In Health Care*, 16(1), 15-36. https://doi.org/10.1080/J003v16n01_02.
89. Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., Böhm, S. A. (2022). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45-98. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>.
90. Schur, L., Ameri, M., Kruse, D. (2020). Telework after COVID: A “silver lining” for workers with disabilities?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5>.

91. Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., Blanck, P. (2009). Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 381-410. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00565.x>.
92. Shantz, A., Wang, J., Malik, A. (2018). Disability status, individual variable pay and pay satisfaction: Does relational and institutional trust make a difference? *Human Resource Management*, 57(1), 365-380. <https://doi.org/10.1002/hrm.21845>.
93. Siperstein, G. N., Romano, N., Mohler, A., Parker, R. C. (2004). A national study of youth with emotional disturbances in the juvenile justice system. *Exceptional Children*, 71(3), 339-345. [10.1177/1468798415577870](https://doi.org/10.1177/1468798415577870).
94. Townsend, K., Cafferkey, K., Riaz, S., Dundon, T. (2021). "The hard problem: human resource management and performance". In: K. Sander, H. Yang and C. Patel (Eds), *Handbook of HRM as process research*, Edward Elgar Publishing, 115-131. <https://doi.org/10.4337/9781839100079.00016>.
95. Van Iddekinge, C.H., Aguinis, H., Mackey, J.D., DeOrtentiis, P.S. (2018). A meta-analysis of the interactive, additive, and relative effects of cognitive ability and motivation on performance. *Journal of Management*, 44, 249-279. <https://doi.org/10.1177/0149206317702220>.
96. Vehmas, S., (2010). Special needs: a philosophical analysis, *International Journal of Inclusive Education*, 14(1), 87-96. <https://doi.org/10.1080/13603110802504135>.
97. Villanueva-Flores, M., Valle-Cabrera, R., Ramón-Jerónimo, M. A. (2015). Perceived compensation discrimination against physically disabled persons in Andalusia. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(17), 2248-2265. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985323>.
98. Walmsley, J. (2001). Normalisation, emancipatory research and learning disability, *Disability and Society*, 16(2), 187-205. [10.1080/0968759042000252506](https://doi.org/10.1080/0968759042000252506).
99. Wilson, J. (2002). Defining "special needs." *European Journal of Special Needs Education*, 17(1), 61-66. <https://doi.org/10.1080/08856250110099024>.
100. Wilson-Kovacs, D., Ryan, M. K., Haslam, S. A., Rabinovich, A. (2008). Just because you can get a wheelchair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate: Barriers to the career advancement of disabled professionals. *Disability & Society*, 23(7), 705-717. <https://doi.org/10.1080/09687590802469198>.
101. Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy sets. *Inf Control*, 8(3), 338-353. [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X).