



UNIVERSITATEA TEHNICĂ „GHEORGHE ASACHI”



DIN IAȘI

CERCETĂRI PRIVIND CREȘTEREA PRODUCTIVITĂȚII MUNCII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

- REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT -

Doctorand: Silviea Rusu (căs. Crețu)

Conducător de doctorat: Prof.univ.dr.ing. Mihaela-Luminița Lupu

IAȘI, 2024

UNIVERSITATEA TEHNICĂ "GHEORGHE ASACHI" DIN IAȘI
RECTORATUL

Către

Vă facem cunoscut că, în ziua de **17 septembrie 2024** la ora **10:00**, în **Sala de Consiliu a Facultății de Design Industrial și Managementul Afacerilor**, corp Tex1, va avea loc susținerea publică a tezei de doctorat intitulată:

**"CERCETĂRI PRIVIND CREȘTEREA PRODUCTIVITĂȚII MUNCII ÎN
ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ"**

elaborate de doamna **RUSU I. SILVIEA** (căs. CREȚU) în vederea conferirii titlului științific de doctor.

Comisia de doctorat este alcătuită din:

- | | |
|---|------------------------|
| 1. prof.univ.dr.habil.ing. Mirela BLAGA | |
| Universitatea Tehnică „Ghe.Asachi” din Iași | președinte |
| 2. prof.univ.dr.ing. Mihaela Luminița LUPU | |
| Universitatea Tehnică „Ghe.Asachi” din Iași | conducător de doctorat |
| 3. prof.univ.dr.habil.ing. Ion VERZEA | |
| Universitatea Tehnică „Ghe.Asachi” din Iași | referent oficial |
| 4. prof.univ.dr.habil. Ana Maria BERCU | |
| Universitatea Al.I.Cuza din Iași | referent oficial |
| 5. conf.univ.dr. Ruxandra CIULU | |
| Universitatea Al.I.Cuza din Iași | referent oficial |

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

RECTOR,

Prof.univ.dr.ing. Dan Cascaval



Secretar universitate,

Ing. Cristina Nagit

Mulțumiri

La încheierea acestei etape din viață, odată cu finalizarea tezei de doctorat, îmi revine marea plăcere de a-mi exprima din suflet sincerele mulțumiri persoanelor care m-au îndrumat, mi-au acordat sprijin necondiționat pe parcursul acestor ani, cât și oamenilor dragi care mi-au fost alături.

*În primul rând doresc să mulțumesc coordonatorului meu științific, **Doamnei prof.univ.dr.ing. Mihaela Luminița LUPU** pentru îndrumarea, sprijinirea și încurajarea de-a lungul acestor ani, ce mi-au fost dăruite cu multă dăruire profesională.*

Mulțumesc domnului profesor univ.dr.ing. Ion VERZEA, domnului conf.univ.dr.ing. Bogdan RUSU și domnului conf.univ.dr.ec. Ionul Viorel HERGHELEGIU pentru că în acești ani și-au arătat disponibilitatea și interesul deosebit în a participa în comisiile de evaluare a rapoartelor susținute. Mulțumesc pentru sugestiile și precizările făcute care au contribuit la finalizarea tezei mele de doctorat, pentru sprijinul științific continuu și pentru toate ideile constructive și pentru sugestiile aduse în cercetările desfășurate.

Deosebite mulțumiri adresez doamnei profesor univ.dr.ing Mirela BLAGA pentru încrederea acordată și pentru că a acceptat a prezida comisia de susținere publică a tezei mele de doctorat.

Adresez sincere mulțumiri doamnei conf.univ.dr. Ruxandra CIULU pentru acceptul de a face parte din comisia de susținere publică a tezei mele și pentru sprijinul acordat în finalizarea tezei.

Alese mulțumiri și recunoștință doamnei profesor univ.dr. Ana Maria BERCU pentru sprijinul și îndrumarea acordată începând din primul an al studenției mele, pentru capacitatea extraordinară de a insufla dragostea pentru profesie și, nu în ultimul rând, pentru acceptul de a face parte din comisia de susținere publică a tezei mele.

Profunde mulțumiri și recunoștință enormă datorez soțului meu care mi-a fost alături și mi-a oferit sprijin și suport moral în fiecare clipă. Mii de mulțumiri familiei pentru înțelegerea și răbdarea ce mi-au fost oferite necondiționat în toți acești ani.

SILVIEA CREȚU

Introducere

Lucrarea de față analizează relația dintre managementul resurselor umane și productivitatea muncii personalului în contextul administrației publice românești, un subiect care nu a fost abordat până acum în țara noastră.

Tematica abordată în această lucrare este de actualitate atât la nivel național, cât și la nivel internațional, dat fiind faptul că, în ultimii ani, mai multe state ale Uniunii Europene au întreprins reforme semnificative în administrația publică, încurajând schimbarea sistemelor tradiționale de funcție publică, flexibilizarea managementului resurselor umane, reducerea diferențelor de cuantificare a rezultatelor muncii dintre angajații din sectorul public și cei din sectorul privat.

Scopul cercetării doctorale este de a aborda relația dintre managementul resurselor umane și productivitatea muncii personalului, pornind de la concluziile desprinse din analiza aprofundată a conceptului de productivitate a muncii, a factorilor interni și externi care influențează activitatea specifică în administrația publică și a relației dintre productivitatea muncii personalului și managementul resurselor umane.

Principalul obiectiv al acestui demers științific este dezvoltarea unui model de calcul și analiză a productivității muncii personalului, care, implementat la nivelul instituțiilor publice centrale și locale, să conducă la îmbunătățirea performanțelor administrației publice. Totodată, lucrarea de față își propune să evidențieze necesitatea de a cunoaște factorii care exercită influență asupra managementului productivității muncii personalului și de a introduce evaluarea productivității muncii în procesul de evaluare a performanțelor profesionale a personalului din administrație publică.

Rezultatele cercetării empirice desfășurate în cadrul instituțiilor publice de cultură din România au arătat că managementul administrației publice nu a utilizat productivitatea muncii personalului ca un pilon de creștere a performanțelor instituțiilor publice și conceptul de productivitate a muncii este perceput ca o noțiune ce vizează mai degrabă activitățile ce implică muncă fizică și, în nici un caz, activitatea specifică a administrației publice.

Una din principalele realizări ale cercetării empirice întreprinse constă în proiectarea profilului personalului în funcție de percepțiile acestuia față de activitatea de management a resurselor umane. Cunoașterea percepțiilor, a nevoilor și aspirațiilor personalului de la fiecare nivel administrativ poate contribui la o mai bună fundamentare și proiectare a activității specifice, astfel încât această să răspundă atât necesităților cetățenilor, cât și îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

CAPITOLUL 1. Obiectivele și metodologia cercetării

1.1 Definirea, relevanța și nevoia problemei de cercetare

Munca este factorul de producție cu cel mai mare impact asupra activităților economice și sociale, rodnicia muncii reprezentând o formă de bază a eficienței. Productivitatea muncii este un indicator economic calitativ, a cărui dinamică trebuie corelată, în general, cu creșterea venitului național, dar mai ales cu evoluția economică a statului.

Raportat la realitățile din administrația publică românească, s-a identificat nevoia de a cuantifica productivitatea instituțiilor publice și mai ales, productivitatea muncii personalului. În lipsa unor prevederi legislative clare, apare întrebarea **care este metoda cea mai potrivită pentru a măsura productivitatea și a analiza rezultatele obținute**, astfel încât să ne raportăm permanent la particularitățile administrației publice din țara noastră. În plus, apare întrebarea dacă există **o relație între managementului resurselor umane și productivitatea muncii personalului la nivelul instituțiilor publice din țara noastră**, din perspectiva necesității de încorporare a managementului productivității muncii personalului în managementul organizațional, astfel încât să permită utilizarea unor metode diverse de stimulare a creșterii productivității.

Pornind de la literatura de specialitate, în cadrul acestei cercetări se propune ***analiza modelelor și metodelor de calcul a productivității muncii personalului*** cu precădere în administrația publică. De asemeni au fost analizate ***influențele pe care le exercită asupra dinamicii productivității muncii, factorii de influență identificați*** atât în literatura de specialitate cât și prin analiza pe teren prin metoda anchetei utilizând chestionarul. Această analiză este ***importantă*** întrucât permite managerilor din administrația publică să recomande o metodologie ***eficientă de măsurare a productivității muncii personalului***, în paralel cu alegerea celor mai eficiente opțiuni în vederea creșterii productivității muncii la nivel organizațional.

Cercetarea este dedicată unei problematici de maximă actualitate, cu multiple implicații pentru teoria și practica managerială, respectiv **susținerea financiară a administrației publice din veniturile proprii pe care le realizează**, în condițiile asigurării unor servicii publice de calitate, precum asistență socială, stare civilă, gospodărire comunală. Productivitatea muncii personalului din administrația publică, trebuie să fie determinată de tendințele actuale în direcția creșterii competitivității și sporirii reputației instituțiilor din administrația publică, în condițiile intensificării competiției și limitării finanțării publice, respectiv a dificultăților în motivarea capitalului uman.

Motivația alegerii acestei teme de cercetare constă în interesul manifestat de factorii decizionali din administrația publică pentru îmbunătățirea metodelor de evaluare și analiză a productivității muncii personalului, precum și pentru implementarea unor strategii care îi ajută să obțină rezultate mai relevante în activitatea desfășurată. Metodele de creștere a productivității muncii personalului prezintă un interes major pentru factorii decidenți, în special pentru demnitarii aleși, care pot opta pentru una sau mai multe modalități de eficientizare a instituției pe care o conduc, independent de condiționalități financiare ale programelor de guvernare.

Relevanța empirică a temei de cercetare rezidă din utilitatea rezultatelor potențiale pentru mai multe categorii interesate: managerii generali (conducătorii instituțiilor publice – demnitari, înalți funcționari public, funcționari publici de conducere), manageri (șefi de direcții, birouri, compartimente etc.) și managerii de resurse umane.

Relevanța științifică a temei de cercetare constă în contribuția adusă la îmbunătățirea surselor teoretice referitoare la managementul resurselor umane în instituțiile publice, identificarea modalităților de îmbunătățire a productivității muncii intelectuale, precum și crearea unei metode de evaluare și analiză a productivității muncii personalului în diferite sectoare ale administrației publice.

Importanța și originalitatea rezultatelor cercetării. Constatările rezultate în urma acestei cercetări ar putea contribui la **o schimbare socială prin oferirea de cunoștințe managerilor din administrația publică** despre relevanța politicilor de resurse umane și creșterea gradului de conștientizare a variabilelor care pot influența productivitatea muncii personalului. Rezultatele pot oferi managerilor **o perspectivă asupra metodelor de dezvoltare a politicilor de resurse umane pentru a îmbunătăți performanța la locul de muncă a personalului din administrația publică** în scopul creșterii productivității muncii și atingerii obiectivelor instituționale. Îmbunătățirea productivității muncii personalului determină creșterea satisfacției cetățenilor, beneficiari ai serviciilor publice, prin reducerea cheltuielilor publice și creștere economică.

1.2 Scopul și obiectivele cercetării

Scopul acestei lucrări este de a **analiza managementul productivității muncii personalului din administrația publică și de a concepe un model de calcul și analiză a productivității muncii personalului**. Cercetarea are ca scop elaborarea unui cadru conceptual de calcul și analiză a relației de determinare între productivitatea muncii și factorii de influență interni și externi ce exercită influențe semnificative asupra productivității muncii personalului din administrația publică.

Scopul cercetării determină formularea obiectivelor cercetării, așa cum au fost prezentate în Figura 1.1 *Schema generală de cercetare a lucrării de doctorat*.

TITLUL TEZEI DE DOCTORAT

CERCETĂRI PRIVIND CREȘTEREA PRODUCTIVITĂȚII MUNCII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

SCOPUL TEZEI DE DOCTORAT

ANALIZA MANAGEMENTULUI PRODUCTIVITĂȚII MUNCII PERSONALULUI DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ÎN VEDEREA IDENTIFICĂRII SI APLICĂRII UNUI MODEL DE CALCUL SI ANALIZA A PRODUCTIVITĂȚII MUNCII PERSONALULUI

OBIECTIVUL PRINCIPAL AL TEZEI DE DOCTORAT

CERCETĂRI PRIVIND CREȘTEREA PRODUCTIVITĂȚII MUNCII PERSONALULUI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

DIRECȚII DE CERCETARE ALE TEZEI DE DOCTORAT

Cercetări bibliografice privind managementul productivității muncii personalului de la nivelul administrației publice

Cercetări privind necesitatea îmbunătățirii metodelor de management al activității de calcul și analiză a productivității muncii personalului în administrația publică

Cercetări privind factorii de influență în managementul productivității muncii personalului în administrația publică

Cercetări privind identificarea unor soluții manageriale care vizează îmbunătățirea metodelor de calcul și analiză a productivității muncii personalului

OBIECTIVELE DERIVATE ALE TEZEI DE DOCTORAT

O1 Realizarea unui referențial bibliografic privind productivitatea muncii personalului din administrația publică

O2 Analiza nevoii de îmbunătățire a metodelor de calcul și analiză a productivității muncii personalului din administrația publică

O3 Analiza influenței factorilor interni și externi asupra managementului productivității muncii personalului din administrația publică

O4 Elaborarea unui nou model conceptual de calculul și analiza productivității muncii raportat la specificul administrației publice

ATINGEREA SCOPULUI CERCETĂRII

CONTRIBUȚII ȘI CONCLUZII FINALE

Figură 0.1 Schema generală de cercetare a lucrării de doctorat - concepție proprie

Obiectivul principal al tezei de doctorat este „**investigarea și analiza managementului productivității muncii personalului din administrația publică din România**”, iar atingerea acestuia este condiționată de realizarea obiectivelor și sub-obiectivelor propuse.

Schematizarea obiectivelor și sub-obiectivelor stabilite pentru fiecare direcție de cercetare sunt prezentate în Figura 1.2 *Încadrarea obiectivelor și sub-obiectivelor în direcțiile de cercetare ale lucrării de doctorat*

Figură 1.2 Încadrarea obiectivelor și sub-obiectivelor în direcții de cercetare (concepție proprie)

DIRECȚIA DE CERCETARE	OBIECTIVE	SUBOBIECTIVE
Cercetări bibliografice privind managementul productivității muncii personalului din administrația publică	<i>Realizarea unui referențial bibliografic privind productivitatea muncii personalului din administrația publică</i>	Realizarea unui referențial bibliografic privind diferențele dintre munca fizică și intelectuală
		Realizarea unui studiu bibliografic comparativ privind metodologiile de calcul a productivității muncii personalului din administrația publică
		Realizarea unui studiu bibliografic privind dimensiunile care caracterizează managementul productivității muncii personalului din administrația publică din România
Cercetări privind necesitatea îmbunătățirii metodelor de management al activității de calcul și analiză a productivității muncii personalului din administrația publică	<i>Analiza nevoii de îmbunătățire a metodelor de calcul și analiză a productivității muncii personalului din administrația publică</i>	Determinarea particularităților managementului productivității muncii personalului din statele Uniunii Europene și România
		Cercetarea necesității abordării productivității muncii ca o acțiune managerială integrată managementului resurselor umane din administrația publică din România
		Investigarea modului în care abordează instituțiile publice managementul productivității muncii
		Analiza managementului productivității muncii în România
Cercetări privind factorii de influență în managementul productivității muncii personalului	<i>Analiza influenței factorilor interni și externi asupra managementului productivității muncii personalului din administrația publică</i>	Proiectarea unui model de analiză a factorilor de influență în managementul productivității muncii
		Analizarea celor mai reprezentative dimensiuni ale factorilor de influență specifici pentru administrația publică

din administrația publică		Analiza calitativă și cantitativă a influenței factorilor asupra managementului productivității muncii
		Identificarea și analiza particularităților modului de abordare a procesului de muncă în administrația publică, pe baza rezultatelor obținute din prelucrarea statistică
Cercetări privind identificarea unor soluții manageriale care vizează îmbunătățirea metodelor de calcul și analiză a productivității muncii personalului	Model conceptual privind calculul și analiza productivității muncii personalului din administrația publică	Proiectarea unui model de calcul și analiză a productivității muncii pornind de la posibilitatea de creștere a productivității muncii personalului
		Proiectarea unui model de aplicare a noilor metode de calcul și analiză a productivității muncii personalului din administrația publică

În lucrarea de față s-au folosit metodologii cantitative și calitative pentru a examina și a explora percepțiile și experiențele personalului din administrația publică privind productivitatea muncii și factorii care exercită o influență semnificativă asupra acestui indicator.

Procesul de colectare a datelor a inclus administrarea chestionarelor pentru o perioadă de 4 luni, în perioada august 2023 – decembrie 2023. Chestionarele au constituit instrumentul primar pentru colectarea datelor. Majoritatea chestionarelor au fost completate în format electronic prin intermediul Google Forms. Pentru codificarea, analiza și prelucrarea datelor din chestionare completate de participanți vom folosi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versiunea 26.

Obiectivul componentei calitative a fost acela de a analiza percepțiile și experiențele personalului din instituțiile publice cu privire la conceptul de productivitate a muncii și impactul metodelor utilizate pentru a stimula creșterea productivității muncii. Obiectivul cercetării cantitative a cercetării a fost acela de a analiza în mod obiectiv relațiile cauzale între productivitatea și diverși factori de impact specifici la nivelul administrației publice. Plecând de la aceste obiective, ***întrebarea fundamentală*** care stă la baza cercetării este următoarea: ***Care sunt metodele de creștere a productivității muncii personalului din sistemul public pe care personalul de conducere le poate utiliza pentru a asigura performanța organizațională?***

CAPITOLUL 2. Stadiul actual al cercetărilor științifice privind managementul activității de calcul și analiză productivității muncii în administrația publică

Prima parte a lucrării este dedicată cercetării bibliografice și conține cele mai relevante idei teoretice cu privire la conceptele cheie din domeniul cercetat. Documentarea bibliografică este necesară pentru cunoașterea mecanismelor de dezvoltarea managementului resurselor umane, precum și experienței științifice în aprofundarea acestui subiect. Acest demers a fost util pentru adaptarea limbajului științific, identificarea metodelor și metodologiei de cercetare care vor fi utilizate pe parcursul cercetării. Definirea productivității muncii personalului a avut punct de plecare opiniile exprimate de specialiștii în domeniu, vizând descrierea și analiza modelelor de calcul a productivității muncii existente în literatura de specialitate, prezentării principalelor particularități ale activității în administrația publică. În acest capitol sunt identificați factorii care influențează productivitatea muncii resursei umane și, în acest context, sunt analizate legăturile dintre factorii de influență și productivitatea muncii, prin raportarea permanentă la specificul activității din administrația publică

Prima secțiune a capitolului urmărește **definirea conceptului de productivitate a muncii** pornind de la opiniile exprimate de specialiștii în domeniu, pentru ca în a doua secțiune să fie descrise formele productivității muncii regăsite în literatura de specialitate. Obiectivul lucrării este proiectarea unui nou model de calcul și analiză a productivității muncii aplicabil în managementul resurselor umane din administrația publică în vederea îmbunătățirii productivității muncii personalului. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv, este necesară identificarea și descrierea modelelor deja existente în literatura de specialitate și analizarea condițiilor în care transpunerea în practică poate fi realizată cu succes.

O primă preocupare a cercetării a vizat definirea noțiunilor de administrație publică, funcție publică și funcționar public, urmărind clarificarea conceptului de „personal” utilizat în administrația publică. Deși pentru beneficiarii serviciilor publice nu este relevant regimul juridic al personalului, atât timp cât serviciile publice satisfac nevoile cetățenilor și ale comunităților, am considerat relevantă această delimitare a categoriilor de personal încă de la începutul lucrării, întrucât pe parcursul cercetării au fost abordate diferite aspecte ale managementului resurselor umane în administrația publică, aspecte reglementate de legislația administrativă și care nu se identifică în organizațiile din afara sferei publice.

A doua parte a capitolului realizează o trecere în revistă a **principalelor metode de calcul a productivității muncii**, identificate în literatura de specialitate și o prezentare a diferitelor exigențe ale fiecărei metode.

Tabel 2.1 Metode de calcul și analiză a productivității muncii identificate în literatura de specialitate

Metodă/model	Modalitatea de măsurare	Observații	Autor
Măsurarea nivelului productivității comparativ cu schimbările productivității	schimbările înregistrate în evoluția productivității	Utilă pentru analize comparative	McLaughlin & Coffey, 1990
măsurarea agregată	Măsurarea W componentelor sau măsurarea W agregată	Măsurarea agregată utilă pentru organizații mari	Mammone (1980)
	Analiza de la serviciu unic la total organizație	Utilizarea modelului în care sunt introduse simultan multiple inputuri și outputuri = provocare	Boyle (2006)
	Identificare inițială a componentelor tangibile și intangibile ale productivității Calcularea unui indice agregat al componentelor identificate	Derivație a modelului de măsurare componente-by-component (Luthy, 1998)	Jaaskelainen & Lonnqvist (2009)
măsurarea monetară	exprimarea financiară a calculului valorii rezultatelor	Singura validă să exprime productivitatea serviciilor	Gronroos și Ojasalo (2004)
		Evitarea subiectivismului în măsurarea productivității	Klassen (1998)
		nu se poate aplica serviciilor publice	
metoda indexării rezultatelor	W = cantitatea X calitatea rezultatelor Cantitatea = număr de unități Calitatea = medie ponderată a indicatorilor de calitate	Utilizată pentru serviciile complexe	Rosen, 1993
	W = cantitatea X (eficiența + calitatea rezultatelor)	specifică serviciilor publice	Hodgkinson (2009)
metoda matricei productivității	Un set de indicatori de W (>7) care compun un indice de W	utilizează factorii care influențează productivitatea și nu raportul de i/e	Laaksonen, 1992 Riggs, J.L. (1986) Jääskeläinen, A. (2009) Banker, R.; Datar, S.; Kaplan, R. (1989) Dervitsiotis, K. (1995)

			Akal, Z. (2005) Tatum, C.; Nebeker, D.; Young P. (1996)
Balanced Scorecards	Analiza performanței organizaționale din mai multe puncte de vedere (rezultate calitative, cantitative, eficacitate, eficiență, impact, satisfacție)	sistem de management instrument de planificare strategică caracter preventiv scop: fundamentarea procesului decizional	Norton Kaplan

Sursa: prelucrare autor

Cea de a treia parte a capitolului este dedicată cercetării bibliografice a **dimensiunilor care caracterizează managementul productivității muncii personalului din administrația publică**, având ca obiectiv stabilirea unei baze teoretice pentru realizarea proiectarea chestionarelor utilizate în capitolele următoare.

Urmare a studierii literaturii de specialitate putem centraliza articolele care vizează dimensiunile investigate în cercetare după cum urmează:

Tabel 2.2 Dimensiunile urmărite și aspectele investigate în literatura de specialitate

Dimensiunea urmărită	Aspecte investigate	Studii din literatură
Managementul organizațional	Cultura organizațională	(Mereuță, 1998), (Marian, 2004), (State, 2004); (Ferris, și alții, 1998) (Ogbonna & Whipp, 2006) (Brockbank, 1999) (Khatri & Budhwar, 2002); (Higgins & McAllaster, 2002) (Chan & Chan, 2004) (Bowen & Ostroff, 2004) (Stone, Johnson, Stone-Romero, & Hartman, 2006) (Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2007) (Kristof-Brown & Jansen, 2007) (Hani, 2018), (Franga, 2021), (Covaș, 2018), (Ciotloș & Grigore, 2020)
	Mediul organizațional	Rodchenko, Bielska, Brus, Naplyokov, & Trevoho (2021); (Bretan, 2019) (Moynihan & Pandey, 2004)

	Comunicare instituțională	(Sandulachi & Hăbășescu, 2014) (Cojocaru & Talpă, 2014); (Macarie, 2004); (Lupu & Voicu, 2004)
	Politica de recompensare	(Rotea C. , 2020)
	Factorul politic	(Yang & Pandey, 2008) (Moynihan & Pandey, 2004); (Moore, 1995); (Lichtenberg, 1996); (Habyarimana, Khemani, & Scot, 2018); (Sakamoto, 2010)
	Standardizarea și formalizarea	(Mor, Bhardwaj, Singh, & Sachdeva, 2019) (Walsh & Dewar, 1987) (Espinosa-Garza, Loera-Hernández, & Antonyan, 2017), (Huong , Tuyén, Dao, & Trung, 2022) (Rojas, Pertuzé, Williamson, Gilbert-saad, & Alarcón, 2021) (Antoniolli, Guariente, Pereira, Ferreira, & Silva, 2017)
Resursa umană	Motivația personalului	(Sikora, Ferris, & Van Iddekinge, 2015)
	Starea de sănătate	(Ahmad, și alții, 2024) (Bakaluba M., 2024) (Abdullah, Saleh, & Russeng, 2024)
	Salarizarea personalului	(Casey Ngozi, Tanko, Gambo, Ehiaguina, & Yakubu, 2024) (Babatola, Arum, & Oluwasanmi, 2024) (Rahma & Nasser, 2024)
	Evaluarea performanțelor profesionale	(Orozco, Peralta, & Salinas, 2022) (Bercu, 2009) (Tofan & Bercu, 2013) (Kurniawan & Evasentia, 2022) (Pereira, Leitão, & Gonçalves, 2019) (Sivesan, 2013)
	Formarea profesională continuă	(Rodchenko, Bielska, Brus, Naplyokov, & Trevoho, 2021) (De Grip & Sauermann, 2012); (Suhardi, Oktari, & Budiawan, 2023);

		(Yunida & Sarifah, 2023); (Prada, Rucci, & Urzúa, 2019); (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997); (Busso, Park, & Irazoque, 2023) (Hanaysha, 2016) (Dalimunte, Marhalinda, & Moeins, 2021)
	Țimpul de muncă	(Collewet & Sauermann, 2017); (Lee & Lim, 2017); (Shepard, Clifton, & Kruse, 1996)
Resurse tehnice	Tehnologii moderne	(Ivașcu, Cioca, Banciu, & Filip, 2024)
	Digitalizarea	(AICESIS, 2019), (Cristian, Paraschiv, & Cristian, 2024) (Gerlich, Galoyan, Litvin, & Salimova, 2024)
	Utilizarea inteligenței artificiale	(Parlamentul European , 2023), (A.E.S.S.M., 2024) (Santos, Brandão , Veloso, & Popoli , 2024)

Sursa: prelucrare autor pe baza literaturii de specialitate

În literatura de specialitate se remarcă faptul că nu există o abordare unitară și continuă a problematicii productivității muncii în administrația publică. Studiile care analizează diverse componente ale managementului resurselor umane din administrația publică, nu tratează managementul productivității muncii ca o componentă importantă a managementului.

Măsurarea productivității în cazul serviciilor este o activitatea semnificativ mai dificilă decât în cazul bunurilor produse, în special din cauza dificultății de cuantificare a rezultatelor muncii. În situația serviciilor publice cuantificarea este cu atât mai dificilă cu cât este implementat în mentalul colectiv faptul că administrația publică nu este generatoare de venituri și prin urmare productivitatea muncii nu este un indicator care poate fi integrat în managementul instituțiilor publice.

CAPITOLUL 3. Cercetări privind necesitatea îmbunătățirii metodelor de management al activității de calcul și analiză a productivității muncii personalului din administrații publice

Capitolul al III-lea prezintă evaluarea și analiza nevoii de îmbunătățire a metodelor de management al productivității muncii la nivelul instituțiilor publice din România. În prima parte a capitolului este realizat un studiu comparativ privind managementul productivității muncii personalului din administrația publică din România și din alte state. A doua parte a capitolului este dedicată cercetării necesității de implementare a managementului productivității muncii personalului în administrația publică din România.

Managementul productivității muncii este un concept nou în administrația publică din România, comparativ cu alte state. În prezent nu există studii la nivel național care să abordeze activitatea managerială de calcul și analiză a productivității muncii personalului din instituțiile publice. Instituțiile publice trebuie să identifice în permanență care sunt elementele cheie care determină atingerea obiectivelor organizaționale în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate. La nivel internațional există unele încercări de integrare a calculului și analizei productivității muncii în practicile de management atât la nivelul serviciilor publice cât și la nivelul administrațiilor publice.

Managementul calculului și analizei productivității muncii este o componentă a sarcinilor manageriale care permite o gestionare mai eficientă a activității personalului aflat în coordonare cu scopul îndeplinirii obiectivelor instituționale. Personalul de execuție nu deține pârghiile necesare pentru recalibrarea activității și a sarcinilor astfel încât rezultatele obținute din analiza productivității muncii să poată fi utilizate pentru îmbunătățirea activității. La nivelul instituțiilor publice, atribuțiile și competențele personalului sunt strict stabilite de cadrul normativ care reglementează întreaga activitate a instituțiilor. În aceste condiții dorim să identificăm care sunt percepțiile conducătorilor instituțiilor publice din domeniul „Cultură” cu privire la necesitatea și oportunitatea implementării managementului productivității în instituțiile pe care le conduc.

Modelul de cercetare propus în acest capitol analizează percepția managerilor din instituțiile publice de cultură privind nevoia de implementare a managementul productivității muncii în administrația publică din România, dar și analiza percepțiilor respondenților din punct de vedere al gradului de cunoaștere a conceptelor utilizate și din perspectiva posibilei integrării în managementul resurselor umane la nivel organizațional.

Populația statistică este formată din personalul instituțiilor publice de cultură aflate în subordonarea/coordonarea/sub autoritatea Ministerului Culturii, autoritatea publică centrală responsabilă de elaborarea și aplicarea strategiilor și politicilor în domeniul culturii. Pentru identificare unor răspunsuri pertinente în legătura cu implementarea managementului calculului și analizei productivității muncii la nivelul instituțiilor de cultură din România, pentru primul chestionar, am selectat populația vizată ca fiind managerii instituțiilor de cultură aflate în subordonare sau coordonare centrală, respectiv un număr total de 93 manageri.

În urma prelucrării statistice a răspunsurilor colectate la chestionarele aplicate s-a constatat că gradul de cunoaștere a metodelor de calcul și analiză a productivității muncii în administrația publică din România este la nivel minim. Managerii instituțiilor publice de cultură nu utilizează instrumentele specifice calculului și analizei productivității muncii personalului pentru a determina atingerea obiectivelor organizaționale. Managementul resurselor umane din aceste instituții publice nu a utilizat niciodată măsurarea productivității muncii în activității manageriale obținute.

În urma analizei calitative au fost identificate punctele slabe/punctele tari, dar și efectele produse de fiecare aspect supus analizei. De asemenea, au fost formulate o serie de recomandări pentru posibile acțiuni manageriale care pot contribui la maximizarea influențelor pozitive pe care fiecare aspect analizat le exercită asupra managementului productivității muncii.

Modelul de cercetare propus în acest capitol, a fost elaborat în urma analizei literaturii de specialitate și a fost un instrument util în prezenta cercetare pentru a evalua gradul de implementare a managementului productivității muncii în administrația publică și nivelul de conștientizare a nevoii de cuantificare a productivității muncii .

CAPITOLUL 4 Cercetarea factorilor de influență asupra managementului productivității muncii personalului din administrația publică

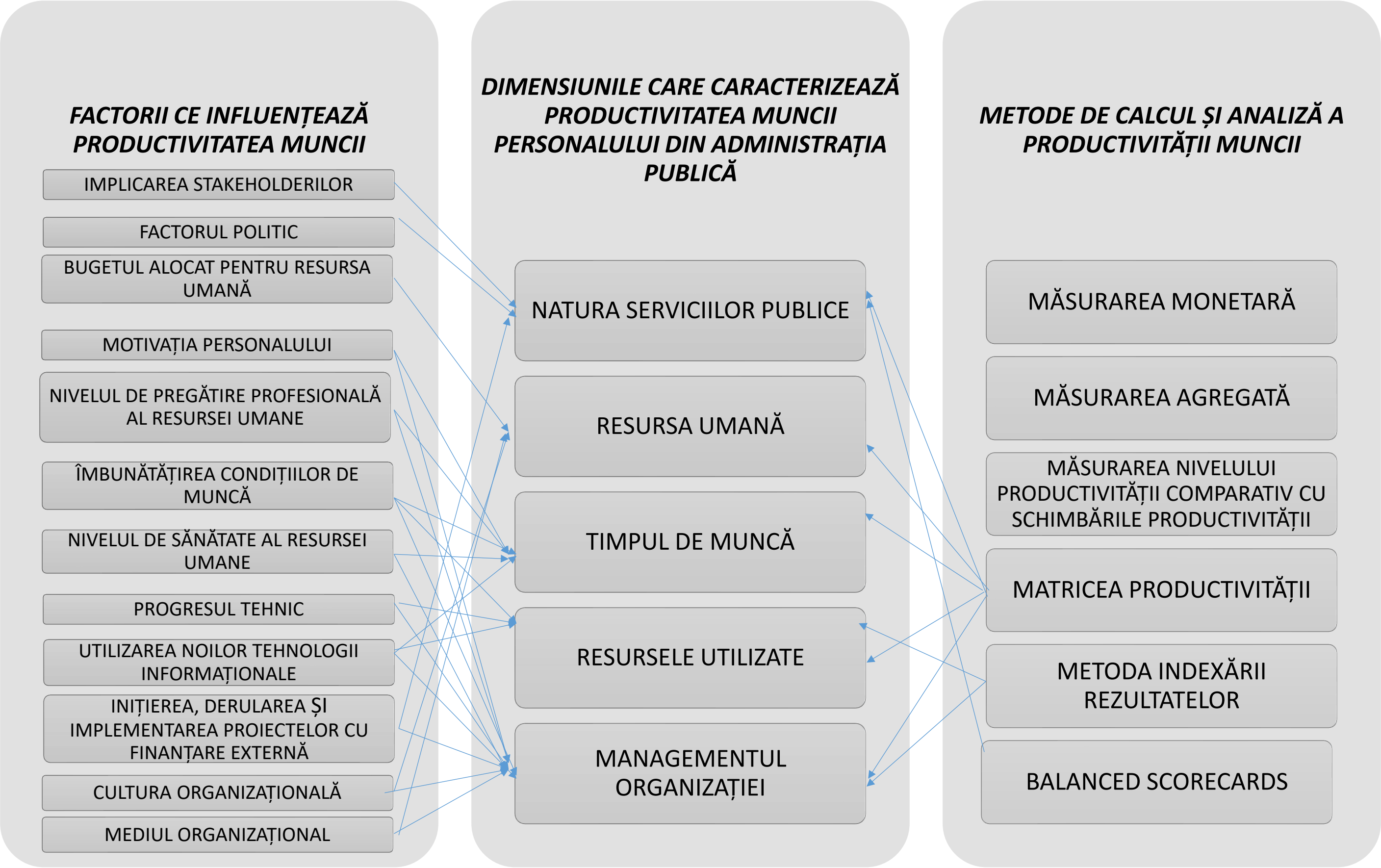
Capitolul al IV-lea este dedicat cercetării empirice asupra managementului resurselor umane din administrația publică din România, fiind prezentate scopul, obiectivele, ipotezele și variabilele cercetării, grupul țintă și eșantionul, metodele de cercetare utilizate, modalitatea de administrare a cercetării, de culegere și sistematizare a datelor, rezultatelor și concluziile cercetării empirice, limitele și dificultățile întâmpinate în desfășurarea acesteia. Obiectivul principal al acestui capitol este de a analiza implementarea managementului productivității muncii în administrația publică determinată de variabilele ce caracterizează percepția funcționarilor publici din administrația publică din România.

Modelul – cadru de cercetare propus pornește de la literatura de specialitate și evidențiază faptul că într-o instituție publică managementul resurselor umane este un proces cu influențe majore asupra rezultatelor organizaționale în general și asupra productivității muncii personalului în special. Este vorba de o relație de cauzalitate între o multitudine de factori, interni și externi, care exercită influențe de diferite grade de intensitate asupra elementelor ce definesc procesul de muncă și procesul de cuantificare și analiză a productivității muncii (fig.4.4.1)

Pentru atingerea obiectivelor cercetării, principala tehnică utilizată a fost ancheta pe bază de chestionar. Chestionarele utilizate cuprind mai multe aspecte ale managementului activității de calcul și analiză a productivității muncii, tratate într-un mod cât mai complex, cu scopul de a permite o abordare largă și de a obține o perspectivă clară a problemei cercetate, atât din punctul de vedere al managementului cât și al personalului care ocupă funcții de execuție.

Pentru stabilirea dimensiunii eșantionului s-a avut în vedere literatura de specialitate, unde se precizează că un eșantion de 1% poate fi reprezentativ pentru populații mai mari de 5000 de indivizi. Astfel, s-a optat pentru un eșantion de 500 de persoane cărora le-au fost aplicate chestionarele elaborate. Un număr de 106 chestionare returnate nu au putut fi validate, conținând erori în sensul nefinalizării chestionarului sau răspunsuri evident eronate. În aceste condiții, au fost validate un număr de 394 chestionare completate în totalitate. Eșantionul de 394 de angajați corespunde criteriilor de proporționalitate cu structura de resurse umane din cadrul instituțiilor analizate pe vârste, sex și vechime. Criteriul minim de selecție este ca participanții să aibă unul sau mai mulți ani de experiență profesională.

Figură 4.0.1 Model-cadru de cercetare propus pentru evaluarea și analiza relațiilor de determinare între factorii de influență ai productivității muncii și procesul de calcul și analiză a productivității muncii (concepție proprie)



Culegerea datelor s-a realizat în perioada iulie 2023 – aprilie 2024, metodele de chestionare utilizate fiind chestionarea clasică PAPI (Paper And Pencil Interviewing), pe *format hârtie* și *chestionarea electronică* cu ajutorul aplicației Google Forms. Culegerea datelor prin aplicația Google Forms este foarte accesibilă atât pe calculator cât și pe device-uri mobile (telefon, tabletă), reprezentând o modalitate modernă și facilă de completare a chestionarelor. Datele obținute prin cele două modalități de chestionare au fost transferate ulterior în programul SPSS 26 pentru prelucrarea statistică a datelor. Transferul datelor și codificarea acestora în programul de prelucrare statistică s-a făcut manual, necesitând un timp destul de îndelungat.

Literatura de specialitate a constituit baza etapei de elaborare a chestionarului și a vizat identificarea factorilor relevanți care exercită o influență relevantă asupra managementului productivității muncii în administrația publică românească.

Chestionarul va avea structura conform Tabelului 1 și va conține:

1. 10 itemi socio-demografici din care 8 itemi reflectă caracteristicile interviuatului și 2 itemi vizează caracteristicile generale ale instituției;
2. dimensiunea „Managementul organizațional” va fi formată din 7 variabile, 15 aspecte investigate ce vor fi testate prin 41 de itemi;
3. dimensiunea „Resursa umană” va fi formată din 6 variabile, 16 aspecte investigate ce vor fi testate prin 38 de itemi;
4. dimensiunea „Resurse tehnice” va fi formată din 3 variabile, 4 aspecte investigate ce vor fi testate prin 24 itemi.

Modelul propus în acest capitol permite analiza sistematică a factorilor care determină productivitatea muncii indivizilor și conduce la decizii ținute pe categorii de personal pentru maximizarea rezultatelor muncii. Modelul supus analizei consideră relațiile dintre fiecare dimensiune a productivității muncii și fiecare activitatea ce exercită influență asupra proceselor de muncă, obținându-se un tablou detaliat al factorilor care influențează productivitatea muncii în instituțiile publice de cultură, care poate fi utilizat de managerii instituțiilor publice pentru analiza productivității muncii.

Pornind de la influențele pe care activitatea resurselor umane le exercită asupra productivității muncii, considerate variabile dependente în cadrul studiului, s-a analizat:

- ✓ Natura și intensitatea legăturilor dintre variabilele ce caracterizează dimensiunea „managementul organizațional” (cultura organizațională, mediul organizațional, comunicarea instituțională, politica de recompensare a personalului, inițierea,

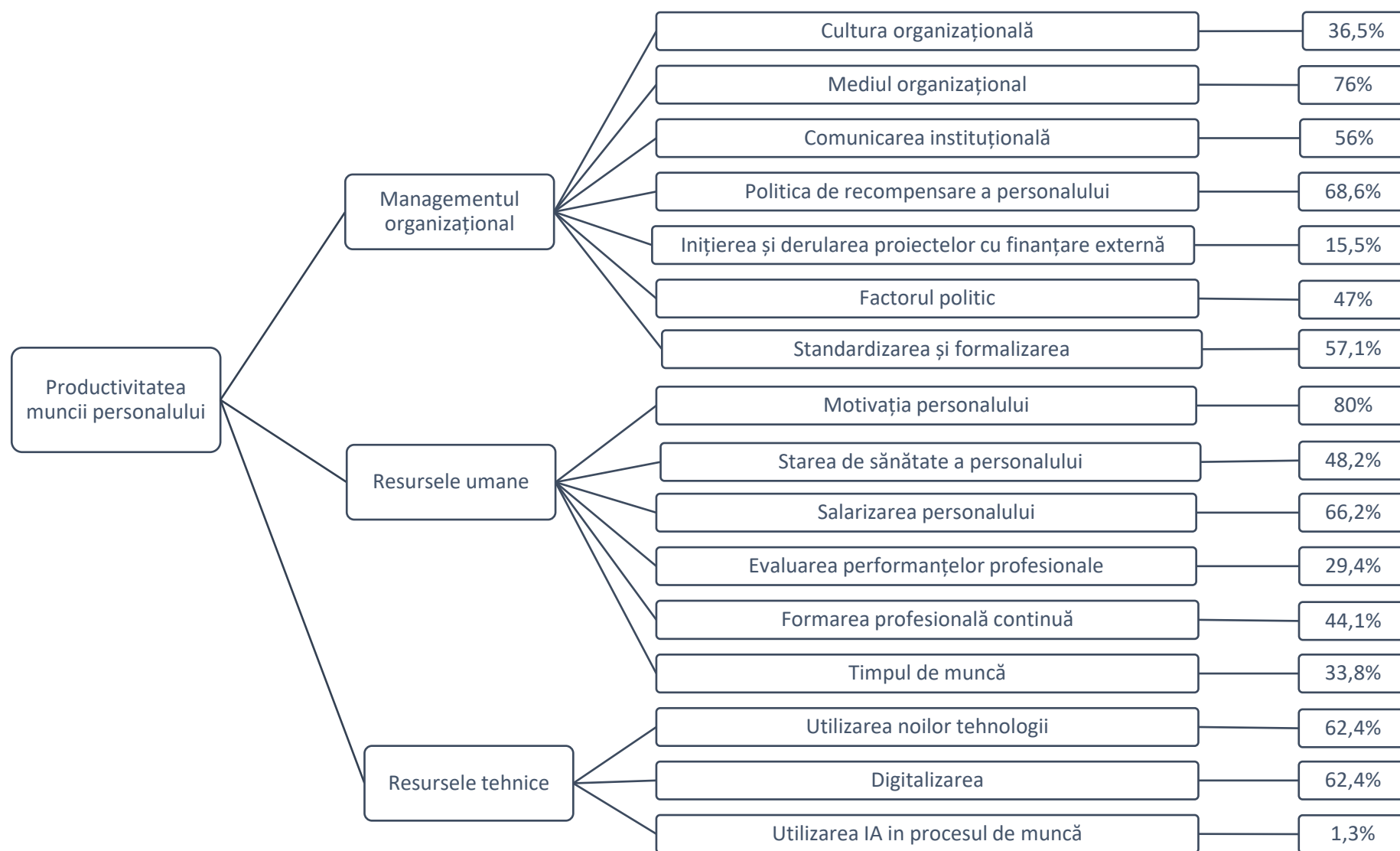
derularea și implementarea proiectelor, factorul politic), ca factor de influență al managementului productivității muncii;

- ✓ Natura și intensitatea legăturilor între variabilele ce caracterizează dimensiunea „resursa umană” (motivația personalului, starea de sănătate, salarizarea, evaluarea performanțelor profesionale, formarea profesională continuă, timpul de muncă) ca factor de influență al managementului productivității muncii;
- ✓ Natura și intensitatea legăturilor între variabilelor ce caracterizează dimensiunea „resurse tehnice” (progresul tehnic, digitalizarea, utilizarea inteligenței artificiale în procesul de muncă), ca factor de influență al managementului productivității muncii

În urma analizei cantitative și calitative a rezultatelor obținute am identificat pentru fiecare aspect luat în considerare care este gradul de influență exercitat asupra productivității muncii personalului. După cum rezultă din figura nr. 4.19, urmare a analizei, majoritatea relațiilor considerate inițial se confirmă ca fiind relații de determinare semnificative între resursa umană și productivitatea muncii, ceea ce arată necesitatea acordării unei atenții deosebite resursei umane din instituțiile publice, identificării nevoilor personalului și asigurării standardelor minime identificate.

Rezultatele obținute în acest studiu au fost valorificate în modelarea modelului OMAX astfel încât să fie compatibil cu realitățile din instituțiile din țara noastră, în mod deosebit adaptabil specificului administrației publice și managementului resurselor umane din aceste instituții.

Figură 0.2 Influența dimensiunilor analizate exercitată asupra productivității muncii



Sursa: prelucrare autor

CAPITOLUL 5 Dezvoltarea și propunerea unor soluții manageriale ce vizează îmbunătățirea managementului metodelor de calcul și analiză a productivității muncii personalului din administrația publică. Model de management al productivității muncii personalului din administrația publică

5.1 Modelul OMAX – posibilă alternativă a metodelor clasice de evaluare a personalului din administrația publică din România

Matricea productivității este un concept de măsurare a productivității muncii descoperit în 1993 de James L. Riggs. Este un concept care utilizează măsurarea performanței utilizând mai multe criterii, utilizat, cu precădere la nivel organizațional. Această metodă este un important instrument managerial care poate fi utilizat în stimularea creșterii productivității și utilizează un set de măsurători directe și indirecte ai productivității care sunt incluse într-un singur rezultat final și oferă oportunitatea de a identifica punctele slabe ale productivității muncii într-o organizație.

Considerăm că metodele de calcul și de analiză a productivității muncii trebuie să ofere suficiente informații despre factorii care afectează productivitatea muncii pentru a se putea monitoriza trendul productivității muncii pe o perioadă lungă de timp. Măsurarea productivității muncii trebuie să ofere instrumente identice pentru același tip de servicii publice cu scopul de a se putea realiza o analiză comparativă a rezultatelor obținute.

Utilizarea metodei matricei productivității ne oferă oportunități legate de :

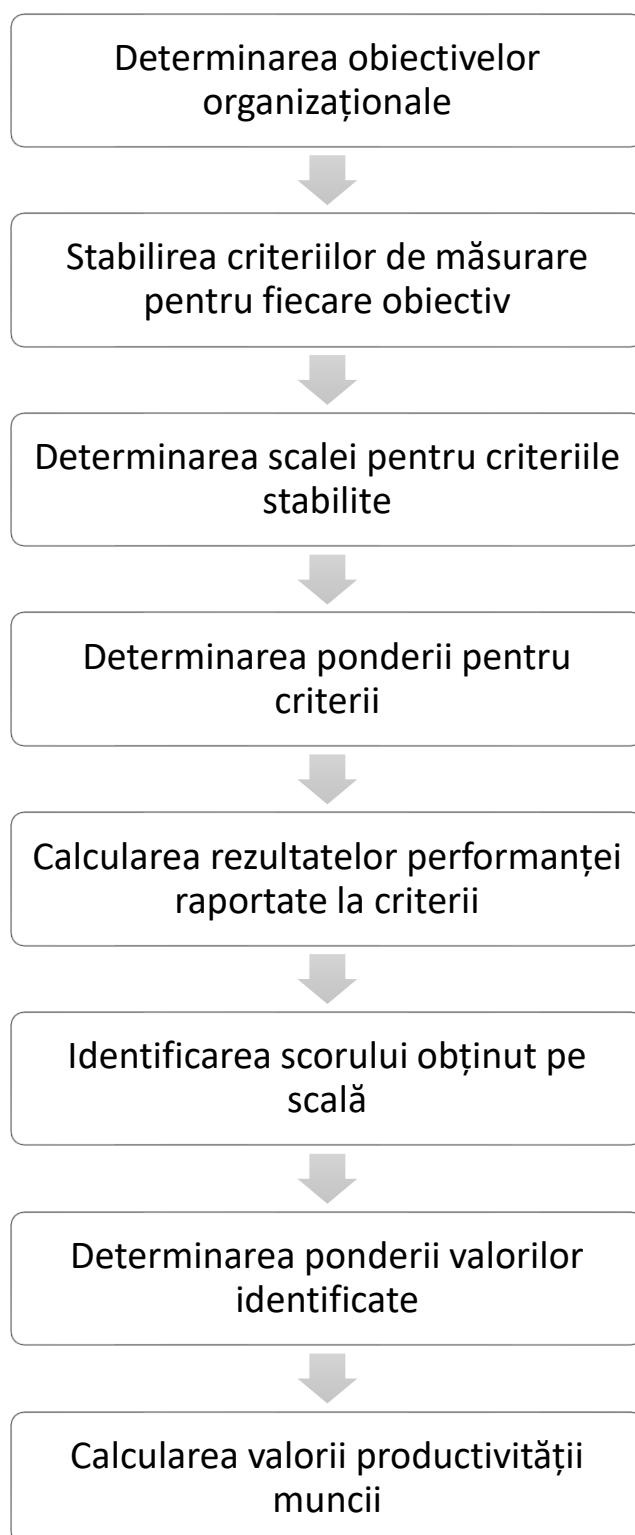
- identificarea factorilor care afectează productivitatea
- control asupra măsurării factorilor, măsurarea numai a factorilor care afectează deciziile manageriale
- posibilitatea de analiză comparativă între organizații de aceeași categorie
- posibilitatea de utilizare a informațiilor obținute pentru îmbunătățirea productivității muncii
- simplitatea sistemului de măsurare a productivității muncii - ușor de înțeles

Metoda matricei productivității este un instrument util pentru managementul operațional, flexibilitatea acestei metodei fiind apreciată de utilizatori. Componentele productivității muncii pot fi evaluate periodic și cuantificarea productivității poate fi ajustată în funcție de evoluțiile indicatorilor utilizați. Limitări ale metodei matricei productivității se referă la faptul că rezultatul calculului poate fi analizat comparativ doar în corelație cu servicii publice identice, pentru care s-a

utilizat aceeași matrice. Aceasta presupune utilizarea aceluiași reguli și scoruri acordate indicilor luați în calcul, condiție obligatorie de altfel în orice analiză comparativă.

Măsurarea productivității muncii utilizând modelul OMAX este, în esență, o îmbinare a mai multor metode de măsurare a rezultatelor obținute și a unor criterii diferite de productivitate, care sunt ponderate în funcție de gradul de importanță al fiecărui criteriu în cadrul organizației. Cea mai importantă utilizare a modelului propus constă în identificarea factorilor care pot influența productivitatea și în a determina ce decizii trebuie luate la nivel managerial pentru îmbunătățirea productivității organizației.

Figură 0.1 Etapele modelului OMAX, prelucrare după diferite variante prezentate în literatură

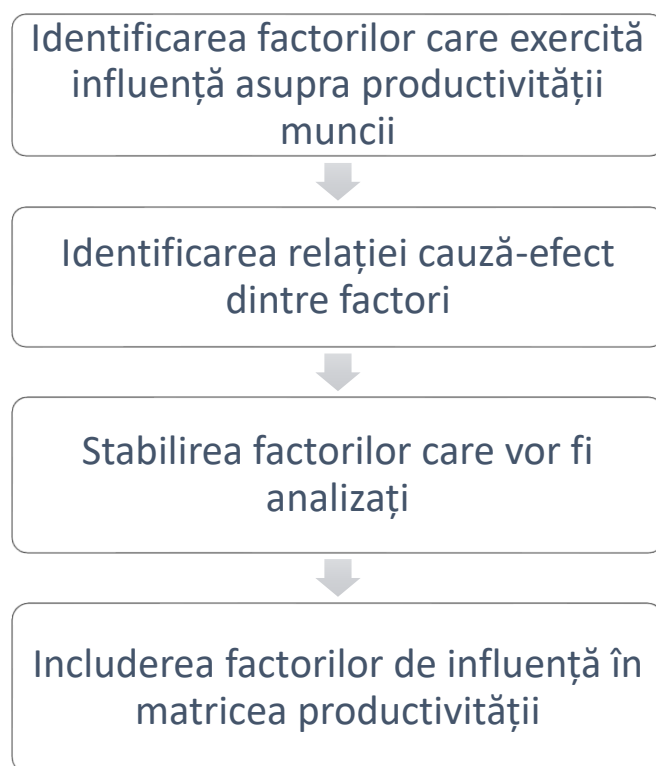


În concordanță cu aplicațiile modelului OMAX identificate în literatură, dar raportându-ne la specificul administrației publice locale se impune parcurgerea următoarelor etape în aplicarea practică a modelului OMAX:

1. ***Determinarea obiectivelor organizaționale măsurabile*** presupune identificarea obiectivelor specifice fiecărei instituții publice în parte, corelate cu misiunea și viziunea instituției și stabilite astfel încât să urmărească satisfacerea nevoilor cetățenilor. Pentru o corectă aplicare a modelului OMAX, obiectivele organizaționale identificate trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, relevante și ancorate în timp (SMART). Această etapă este esențială pentru obținerea unor rezultate relevante care vor avea aplicabilitate la nivelul organizației și vor genera aducerea de plus valoare întregii activități.
2. ***Stabilirea criteriilor de măsurare pentru fiecare obiectiv măsurabil***, adică determinarea indicatorilor de performanță ai fiecărui obiectiv. Fiecare obiectiv organizațional va fi definit prin prisma nivelului dezirabil de performanță, astfel încât să satisfacă nevoile publice. Indicatorii de performanță trebuie să fie măsurabili și să reflecte gradul de progres în procesul de atingere a obiectivelor organizaționale.
3. ***Determinarea scalei pentru fiecare dintre criteriile stabilite*** presupune identificarea valorilor marginale (cea mai mică și cea mai mare) pe care le poate atinge fiecare criteriu în parte, individual. Nivelul de performanță stabilit trebuie să fie realist și realizabil, viziunea managerială stabilind nivelul dezirabil raportat la activitatea curentă și ținând cont de factorii externi care o pot influența. Fiind un model dinamic, este necesară actualizarea acestor valori și criterii pe măsură ce se atinge nivelul maxim/minim stabilit inițial, pentru că îndeplinirea obiectivelor este o problemă continuă și permanentă de maximizare a productivității.
4. ***Stabilirea ponderii pentru criterii*** constituie o problemă importantă și este diferită de la o instituție la alta. Considerăm că face parte prin prerogativa managerială a fiecărui funcționar de conducere să stabilească care este ponderea pe care o alocă fiecărui criteriu astfel încât să își îndeplinească toate obiectivele organizaționale care sunt în sfera lui de competență.
5. ***Calcularea rezultatelor raportate la criterii*** este o etapă complexă care presupune în primul rând calcularea punctajelor pentru fiecare criteriu în parte, pe baza nivelurilor de performanță stabilite în etapa 3 a modelului. Rezultatele obținute se vor identifica pe scala stabilită la pasul precedent. În final se calculează ponderea fiecărei valori identificate, astfel încât să stabilim elementele necesare ultimei etape a modelului OMAX.
6. ***Calcularea valorii productivității muncii*** este ultima etapă a procesului de măsurare a productivității, etapă în care se calculează valoare exactă a productivității.

După cum știm productivitatea muncii este un indicator de performanță specific al angajatului, al persoanei care se află în spatele funcției publice ocupate. Fiecare persoană este supusă unor influențe diverse în mediul organizațional care au capacitatea de a influența întreaga activitate a funcționarului public. Așa cum am demonstrat în capitolul precedent există o serie vastă de factori, atât intrinseci cât și extrinseci, care exercită influențe asupra productivității muncii. Prin urmare, în vederea obținerii unor rezultate reale, este necesar să luăm în calcul factorii care exercită influență semnificativă asupra productivității muncii. Pentru aceasta vom introduce în cercetarea noastră și următoarele etape:

Figură 0.2 Etape ulterioare aplicare modelului OMAX



Identificarea corectă și completă a factorilor care exercită o influență semnificativă asupra productivității muncii este esențială pentru determinarea unei modalități eficiente de stimulare a personalului. În acest scop, în cadrul capitolului precedent am realizat o analiză detaliată a fiecărui factor care poate influența productivitatea muncii, generând un tablou analitic al acestor factori. Pentru fiecare factor identificat la nivelul instituției este necesar să se evalueze impactul acestora asupra productivității, prin colectarea permanentă de date și analizarea acestora folosind metode statistice. Colectarea primară de date se poate realiza prin diverse metode de colectare precum interviuri, chestionare și alte instrumente.

Transpus în practică, modelul OMAX utilizează schema grafică prezentată în Figura nr. 5.3.

Figură 5.3 Model-cadru al matricei productivității

	Criteriul 1	Criteriul 2	Criteriul 3	Criterii de Productivitate	
				Performanța	
Scor				10	Scala de performanță
				9	
				8	
				7	
				6	
				5	
				4	
				3	
				2	
				1	
				0	
				Scor	Valoarea productivității
				Pondere	
				Valoare	

Măsurarea productivității cu OMAX oferă instituțiilor un instrument util în luarea deciziilor, identificând care dintre factori trebuie îmbunătățiți pentru a crește productivitatea. Cunoscând care sunt factorii care exercită o influență mai mare asupra productivității muncii, managementul organizației poate stabili strategia de organizare potrivită pentru atingerea obiectivelor organizaționale, ocupându-se în primă fază de îmbunătățirea factorilor ceea ce va avea ca efect creșterea productivității.

5.2 Propunere de aplicare a noilor metode de calcul și analiză a productivității muncii personalului din administrația publică (Model OMAX)

La nivelul administrației publice din România nu există omologat un instrument de calcul și analiză a productivității muncii care să permită obținerea unor rezultate pertinente, periodice și care să permită realizarea unor analize diverse la nivel instituțional sau național. Având în vedere dezideratul decidenților politici de a eficientiza administrația publică, considerăm că se impune

implementarea unui instrument facil de măsurare a productivității muncii la nivel instituțional, care să permită obținerea unor rezultate comparabile la nivel macroeconomic. Deși fiecare instituție trebuie să se raporteze la problemele cu care se confruntă, rezultatul final al calculului productivității trebuie să fie exprimat într-o formă compatibilă cu alte instituții similare.

Integrarea metodei de calcul și analiză a productivității muncii în managementul administrația publică, utilizând modelul OMAX extins, are capacitatea de a îmbunătăți eficiența și calitatea serviciilor publice oferite cetățenilor. Având în vedere că instituțiile publice de cultură din România sunt instituții relativ mici din punct de vedere al numărului de angajați, considerăm oportună implementarea modelului OMAX extins la nivelul acestor instituții. Chiar dacă integrarea factorilor de influență ai productivității muncii presupune alocarea unui timp suplimentar pentru obținerea rezultatelor, această secțiune ne poate oferi explicații detaliate cu privire la rezultatele obținute.

Pentru exemplificare, am aplicat modelul OMAX extins la nivelul unei direcții județene pentru cultură, cu un număr total de 7 angajați, din care un director executiv și șase funcționari publici de execuție. Metodologia de aplicare a modelul OMAX la nivel experimental este prezentată mai jos:

1. **Stabilirea obiectivelor instituționale** posibile conform literaturii de specialitate și determinarea criteriilor de cuantificare/indicatori de performanță

În baza literaturii de specialitate s-a întocmit un tabel cu obiectivele instituționale posibile și s-a stabilit cel puțin câte un indicator de performanță pentru fiecare obiectiv. A rezultat tabelul următor:

Tabel 0.1 Obiective instituțional posibile la nivelul instituțiilor publice de cultură

Nr.crt.	Obiective instituționale	Criterii de cuantificare / indicatori de performanță
1.	Creșterea satisfacției cetățenilor față de serviciilor publice	✓ Gradul de satisfacție al beneficiarilor ✓ Numărul de plângeri/reclamații înregistrate în raport cu populația deservită
2.	Atragerea de specialiști în domeniu	✓ Numărul de angajați specializați raportat la numărul total de angajați
3.	Creșterea eficienței organizaționale	✓ Termenul de prelucrare a solicitărilor ✓ Rata de utilizare a timpului de muncă
4.	Îmbunătățirea comunicării interne / externe	✓ Timpul mediu de procesare a cererilor ✓ Număr de cereri procesate / interval de timp

5.	Promovarea transparenței decizionale	✓ Număr documente publicate pe site în raport cu numărul total documente de publicat conform prevederilor legale ✓ Accesibilitatea informațiilor destinate publicului
6.	Creșterea responsabilității față de utilizarea resurselor publice	✓ Numărul misiunilor de audit intern realizate într-un interval de timp
7.	Îmbunătățirea competențelor profesionale ale personalului	✓ Număr de ore de formare profesională continuă/angajat/an ✓ Gradul de satisfacție al personalului față de programele de formare profesională
8.	Reducerea ratei de erori în procesarea documentelor oficiale	✓ Numărul de documente returnate pentru corectare în raport cu volumul total al documentelor emise într-un interval de timp
9.	Accesibilitatea serviciilor publice pentru toate categoriile de beneficiari	✓ Numărul serviciilor disponibile online ✓ Gradul de accesibilitate a sediilor instituțiilor publice
10.	Promovarea incluziunii sociale	✓ Gradul de participare a grupurilor vulnerabile la activitățile instituției ✓ Numărul de programe de incluziune implementate
11.	Promovarea inițiativelor de dezvoltare durabilă în instituția publică	✓ Reducerea consumului de energie electrică/gaze naturale/lemn ✓ Numărul de proiecte prietenoase cu mediu implementate
12.	Creșterea capacității de inovare în furnizarea serviciilor publice	✓ Numărul de inițiative inovative implementate ✓ Gradul de introducere a noilor tehnologii în activitatea curentă
13.	Minimizarea deplasărilor cetățenilor la sediul organizației	✓ Nr. formulare electronice disponibile site / nr. total formulare disponibil în instituție
14.	Implicarea cetățenilor în implementarea politicilor publice	✓ Nr. dezbateri publice pe site/ nr. hotărâri adoptate
15.	Implementarea politicilor organizaționale	✓ Nr. angajați care cunosc politicile instituționale / nr. total angajați

Sursa: prelucrare autor după literatura de specialitate

2. Ierarhizarea obiectivelor instituționale

Am aplicat un chestionar managerilor direcțiilor județene de cultură prin care am solicitat acordarea unui punctaj fiecărui obiectiv instituțional pe o scală de la 1 la 10, unde 1 reprezintă „puțin important”, iar 10 reprezintă „foarte important”. Am obținut 42 de răspunsuri, iar în urma centralizării rezultatelor a fost întocmit tabelul următor în care sunt prezentate atât obiectivele organizaționale în ordinea descrescătoare a importanței acordate, cât și criteriile de cuantificare a obiectivelor.:

Tabel 0.2 Obiective instituționale identificate, indicatori de performanță, scor obținut

Nr.crt.	Obiective instituționale	Criterii de cuantificare / indicatori de performanță	Scor obținut
1.	Creșterea satisfacției cetățenilor față de serviciilor publice	✓ Gradul de satisfacție al beneficiarilor ✓ Numărul de plângeri/reclamații înregistrate în raport cu populația deservită	10
2.	Atragerea de specialiști în domeniu	✓ Numărul de angajați specializați raportat la numărul total de angajați	10
3.	Creșterea eficienței organizaționale	✓ Termenul de prelucrare a solicitărilor ✓ Rata de utilizare a timpului de muncă	9
4.	Îmbunătățirea comunicării interne / externe	✓ Timpul mediu de procesare a cererilor ✓ Număr de cereri procesate / interval de timp	7
5.	Promovarea transparenței decizionale	✓ Număr documente publicate pe site în raport cu numărul total documente de publicat conform prevederilor legale ✓ Accesibilitatea informațiilor destinate publicului	6
6.	Creșterea responsabilității față de utilizarea resurselor publice	✓ Numărul misiunilor de audit intern realizate într-un interval de timp	8
7.	Îmbunătățirea competențelor profesionale ale personalului	✓ Număr de ore de formare profesională continuă/angajat/an ✓ Gradul de satisfacție al personalului față de programele de formare profesională	8

8.	Reducerea ratei de erori în procesarea documentelor oficiale	✓ Numărul de documente returnate pentru corectare în raport cu volumul total al documentelor emise într-un interval de timp	7
9.	Accesibilitatea serviciilor publice pentru toate categoriile de beneficiari	✓ Numărul serviciilor disponibile online ✓ Gradul de accesibilitate a sediilor instituțiilor publice	6
10.	Promovarea incluziunii sociale	✓ Gradul de participare a grupurilor vulnerabile la activitățile instituției ✓ Numărul de programe de incluziune implementate	4
11.	Promovarea inițiativelor de dezvoltare durabilă în instituția publică	✓ Reducerea consumului de energie electrică/gaze naturale/lemn ✓ Numărul de proiecte prietenoase cu mediu implementate	3
12.	Creșterea capacității de inovare în furnizarea serviciilor publice	✓ Numărul de inițiative inovative implementate ✓ Gradul de introducere a noilor tehnologii în activitatea curentă	3
13.	Minimizarea deplasărilor cetățenilor la sediul organizației	✓ Nr. formulare electronice disponibile site / nr. total formulare disponibil în instituție	2
14.	Implicarea cetățenilor în implementarea politicilor publice	✓ Nr. dezbateri publice pe site/ nr. hotărâri adoptate	1
15.	Implementarea politicilor organizaționale	✓ Nr. angajați care cunosc politicile instituționale / nr. total angajați	1

Sursa: prelucrarea autorului a răspunsurilor primite la chestionar

3. Centralizarea factorilor de influență asupra managementului productivității muncii

În urma studierii literaturii de specialitate și a prelucrării statistice a răspunsurilor primite la chestionare, am realizat o centralizare a factorilor care pot exercita o influență semnificativă asupra productivității muncii, atât la nivel individual cât și la nivel instituțional. Tabelul următor prezintă factorii interni și externi care influențează productivitatea muncii, grupați pe categorii, așa cum au rezultat din prelucrarea statistică a răspunsurilor obținute la chestionarele aplicate.

Tabel 0.3 Centralizarea factorilor care exercită influență asupra productivității muncii în administrația publică din România

<i>Dimensiuni ce caracterizează productivitatea muncii în administrația publică</i>	<i>Factorii care influențează productivitatea muncii în administrația publică</i>	<i>Aspecte ce caracterizează factorii care influențează productivitatea muncii în administrația publică</i>
Managementul organizațional	Caracteristici generale ale instituției publice	Categoria instituției publice
		Mărimea instituției publice
	Factorul politic	Influența factorului politic în desfășurarea activității
	Cultura organizațională	Promovarea culturii organizaționale
		Promovarea principiilor funcției publice
	Mediul organizațional	Îmbunătățirea condițiilor de muncă
		Prestigiul instituției publice
	Comunicarea instituțională	Implicarea personalului în politicile organizaționale
		Comunicarea intra-instituțională
	Politica de recompensare a personalului	Influența politicilor de recompensare asupra productivității individuale și a performanței organizaționale
Resursa umană	Inițierea, derularea și implementarea proiectelor cu finanțare externă	Influența derulării proiectelor cu finanțare externă asupra desfășurării activității
		Influența implementării proiectelor cu finanțare externă asupra capacității organizației de a atrage specialiști de pe piața muncii
	Standardizarea și formalizarea	Influența formalizării procedurilor de lucru asupra organizării activității
	Nivelul de pregătire profesională	Ultimul nivel de studii absolvit
		Competențe specifice în diferite domenii
	Experiența funcționarilor publici	Vechimea în muncă / funcția publică ocupată
	Analiza posturilor	Analiza atribuțiilor posturilor
	Motivația personalului	Veniturile salariale

		Aprecierea muncii
	Starea de sănătate a resursei umane	Numărul de zile de concediu medical
	Bugetul alocat pentru salarizarea resursei umane	Venituri salariale
	Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului din sistemul public	Rolul evaluării performanțelor profesionale în evoluția carierei personalului
	Formarea profesională continuă	Formarea profesională continuă a personalului
	Timpul de muncă	Respectarea programului de lucru
		Existența și respectarea programării anuale a concediului de odihnă
Resursele utilizate	Progresul tehnic	Existența și utilizarea noilor tehnologii informaționale
		Utilizarea unor programe informatice adaptate nevoilor actuale
	Utilizarea inteligenței artificiale în procesul de muncă	Încorporarea inteligenței artificiale în rezolvarea sarcinilor de serviciu
	Digitalizare	Transferul electronic al documentelor
		Utilizarea semnăturii electronice
		Comunicare electronică beneficiari

Sursa: prelucrare autor după literatura de specialitate

TESTAREA MODELULUI OMAX PENTRU O INSTITUȚIE

4. Stabilirea celor mai importante obiective instituționale pentru o instituție

În urma manifestării interesului managerului Direcției Județene pentru Cultură de a participa la testarea modelului OMAX, am selectat instituția unde vom aplica modelul. S-a solicitat managerului să aleagă cele mai importante 3 obiective instituționale, din perspectiva proprie și factorii care exercită o influență semnificativă acestor obiective. Informațiile prelucrate sunt:

Tabel 0.4 Obiective instituționale și factorii de influență aferenți

Obiective instituționale relevante la nivel instituțional	Factori relevanți și specifici, la nivel instituțional, care influențează productivitatea muncii personalului raportat la obiectivele organizaționale
Creșterea satisfacției cetățenilor față de serviciile publice oferite	Cultura organizațională
Creșterea eficienței organizaționale	Progresul tehnic
Atragerea de specialiști în domeniu	Experiența personalului în domeniul de activitate

Sursa: prelucrare autor

5. Stabilirea scalei de performanță pentru fiecare criteriu

Managerul instituției a stabilit scala de performanță pentru fiecare obiectiv instituțional, conform experienței proprii și a percepției sale legată de importanța fiecărui obiectiv identificat, după cum urmează:

Tabel 0.5 Scala de performanță a obiectivelor instituționale

Nr. criteriu	Obiective instituționale relevante la nivel instituțional	Scala de performanță
1	Creșterea satisfacției cetățenilor față de serviciile publice oferite	80-100
2	Creșterea eficienței organizaționale	0-20
3	Atragerea de specialiști în domeniu	0- 10

Surse: prelucrare autor

Pentru criteriul 1 a fost alocată o scală de performanță între 80-100 motivat de faptul că acesta este cel mai important obiectiv organizațional.

În urma aplicării chestionarului s-a constatat că se impune o standardizare a scalei de performanță pentru toate obiectivele instituționale. În caz contrar la instituții diferite se vor obține scale diferite, generând o imposibilitate de comparare a datelor obținute.

6. Întocmirea formularului de lucru

Tabel 0.6 Formular de lucru model OMAX

Direcția Județeană pentru Cultură	Criteriul 1	Factorul 1	Criteriul 2	Factorul 2	Criteriul 3	Factorul 3	Productivitatea muncii
	90	80	8	100	1	90	Criterii de performanță
Scor	100	100	20	100	10	100	10
	98	90	18	90	9	90	9
	96	80	16	80	8	80	8
	94	70	14	70	7	70	7
	92	60	12	60	6	60	6
	90	50	10	50	5	50	5
	88	40	8	40	4	40	4
	86	30	6	30	3	30	3
	84	20	4	20	2	20	2
	82	10	2	10	1	10	1
	80	0	0	0	0	0	0
							Scor
							Pondere
							Valoare criterii
							Valoare criterii corelată cu influența factorilor
							Valoarea productivității

Sursa: prelucrare autor

7. Stabilirea valorii fiecărui criteriu și a valorii factoriilor de influență

Utilizând formularul pus la dispoziția managerul a identificat unde se situează pe scală, din perspectiva proprie, pentru obiective și pentru factorii de influență, precum și ponderea pe care o deține fiecare obiectiv instituțional în ecuația atingerii obiectivelor la nivel instituțional. A rezultat următorul tabel:

Tabel 0.7 Modelul OMAX extins prin introducerea factorilor de influență ai productivității muncii

Direcția Județeană pentru Cultură	Criteriul 1	Factorul 1	Criteriul 2	Factorul 2	Criteriul 3	Factorul 3	Productivitatea muncii
	90	80	8	100	1	90	Criterii de performanță
Scor	100	100	20	100	10	100	10
	98	90	18	90	9	90	9
	96	80	16	80	8	80	8
	94	70	14	70	7	70	7
	92	60	12	60	6	60	6
	90	50	10	50	5	50	5
	88	40	8	40	4	40	4
	86	30	6	30	3	30	3
	84	20	4	20	2	20	2
	82	10	2	10	1	10	1
	80	0	0	0	0	0	0
							Scala de performanță
							Scor
						Pondere	
						Valoare criterii	
						Valoare criterii corelată cu influența factorilor	
						Valoarea productivității	

Sursa: prelucrare autor

8. Calcularea valorii productivității muncii

a. Stabilire valoare dezirabilă a productivității muncii

criteriul 1 X pondere criteriu 1 X pondere factor 1 + criteriul 2 X pondere criteriu 2 X pondere factor 2 + criteriul 3 X pondere criteriu 3 X pondere factor 3 = valoare productivitate

$$10 \times 30 \times 100\% + 10 \times 30 \times 100\% + 10 \times 40 \times 100\% = 1000$$

b. Calculul valorii productivității muncii obținută prin aplicarea modelului OMAX = 310

$$10 \times 30 \times 80\% + 10 \times 30 \times 100\% + 10 \times 40 \times 90\% = 276$$

După cum am arătat în cadrul capitolului, există premisele implementării modelului OMAX la nivelul instituțiilor publice din România pentru a obține o imagine de ansamblu a productivității muncii în raport cu obiectivele organizaționale stabilite.

Aplicare modelului OMAX pentru calculul și analiza productivității în administrația publică oferă unele beneficii precum:

- creșterea transparenței în procesul de gestionare a resurselor umane;
- responsabilizarea personalului angajat în administrația publică;
- creșterea calității serviciilor oferite populației și a satisfacției beneficiarilor;
- eficientizarea utilizării resurselor publice prin optimizarea continuă a productivității echipei.

Modelul de cercetare prezentat în acest capitol este o propunere de instrument de calcul și analiză a productivității muncii adaptat strict specificului instituțiilor publice de cultură din România. Este un model care se poate adapta ușor particularităților oricărei instituții din administrația publică din România, utilizând obiectivele instituționale specifice.

CAPITOLUL 6 Concluzii și contribuții

6.1 Concluzii finale

Teza de doctorat cu titlul "CERCETĂRI PRIVIND PRODUCTIVITATEA MUNCII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA" vizează analiza relației dintre managementului resurselor umane și productivitatea muncii la nivelul instituțiilor publice din țara noastră, din perspectiva necesității de încorporare a managementului productivității muncii în managementul organizațional, astfel încât să permită utilizarea unor metode diverse de stimulare a creșterii productivității muncii. Concluziile desprinse din studiul bibliografic al conceptului de productivitate a muncii și a metodelor de calcul și analiză a acestui indicator, au fost utilizate pentru stabilirea dimensiunilor care exercită o influență semnificativă asupra managementului productivității muncii funcționarilor publici. În cadrul cercetării s-a urmărit adaptarea **modelului OMAX de calcul și analiză a productivității muncii pentru condițiile specifice ale managementului resurselor umane din administrația publică**, crearea unui instrument util managerilor din sistemul public, care să permită un management eficient al productivității muncii.

Teza de doctorat este realizată pe baza unei scheme generale de cercetare structurată pe 4 direcții de cercetare cărora le corespund 4 obiective derivate, divizate în 13 obiective specifice (sub-obiective).

În vederea atingerii acestor obiective am pornit de la următoarele premise:

1. În administrația publică din România exista necesitatea recalibrării cheltuielilor instituțiilor publice, iar una dintre metodele care pot fi utilizate este stimularea creșterii productivității muncii personalului.
2. Există o relație de determinare între dimensiunile care caracterizează managementul resurselor umane și capacitatea managerilor de a determina îmbunătățirea productivității muncii;
3. Interpretarea calitativă și cantitativă a relațiilor identificate poate ajuta managerii să identifice punctele tari și punctele slabe ale gestionării resurselor umane și să adopte decizii în consecință;
4. Utilizarea unui model-cadru pentru calculul productivității muncii la nivel instituțional permite managerilor să își particularizeze acest instrument de lucru pe specificul propriei

instituții, dar și o actualizare ușoară a unor parametri, atunci când activitatea organizației o impune

Productivitatea muncii reflectă numai parțial capacitatea personală a funcționarului public sau intensitatea eforturilor acestuia. Productivitatea muncii reflectă modul cum eficiența muncii este combinată cu alți factori de producție, cât de repede se realizează schimbările tehnice. Dificultatea măsurării precise a productivității muncii provine din aspectele sale calitative, necuantificabile: calitatea muncii, intensitatea efortului, activități generatoare de inovații, eficiența rezultată din diferite sisteme de management, organizare și coordonare. Aspectele calitative determină creșteri ale output-urilor care nu pot fi atribuite cu precizie unor input-uri cuantificabile. Măsurarea multifactorială a productivității muncii ajută la determinarea contribuției directe a diverșilor factori la creșterea productivității, reprezentând un instrument de evaluare a potențialului de creștere în viitor.

- În elaborarea tezei am pornit de la ceea ce literatura de specialitate a stabilit și anume de la faptul că există o relație de determinare între diferite dimensiuni ale managementului resurselor umane și productivitatea muncii, dar și de la identificarea unei nișe în managementul organizațiilor publice din România. După determinarea lipsei oricui instrument sau metodă de cuantificare a productivității muncii la nivelul instituțiilor publice din țara noastră, bazându-ne pe exemplele altor state cu tradiție în managementul productivității sectorului public, am ajuns la concluzia că stimularea creșterii productivității muncii nu se poate realiza fără a exista, înainte de toate, un instrument de măsurare.
- Parcurgând această logică, am identificat **o relație de determinare între dimensiunile ce caracterizează managementul resurselor umane și acțiunile de stimulare a creșterii productivității muncii**. Analiza acestor relații este unul dintre punctele de originalitate al tezei.
- Urmare a analizei cantitative și calitative, am identificat și verificat relațiile de determinare dintre variabilele care caracterizează fiecare dimensiune a managementului productivității muncii, determinându-se natura influențelor, efectele acestor influențe și impactul asupra managementului productivității muncii.
- Una din principalele realizări ale cercetării întreprinse constă în proiectarea profilului angajatului din administrația publică în funcție de percepțiile acestuia față de activitatea de management a resurselor umane. Cunoașterea percepțiilor, a nevoilor și aspirațiilor funcționarilor publici de la fiecare nivel administrativ poate contribui la o mai bună fundamentare și proiectare a activității specifice, astfel încât această să răspundă atât necesităților cetățenilor, cât și îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

- În conținutul tezei de doctorat am evidențiat necesitatea de a cunoaște factorii care exercită influență asupra managementului productivității muncii și de a introduce evaluarea productivității muncii în procesul de evaluare a performanțelor profesionale a funcționarilor publici.
- Pentru adoptarea celor mai bune decizii, **productivitatea muncii poate fi calculată și analizată cu ajutorul unui instrument managerial** propus în capitolul V, **matricea OMAX**, care permite managerilor să evalueze stadiul actual al productivității muncii și să adopte deciziile cele mai oportune pentru îmbunătățirea rezultatelor.

În acest context, **modelul elaborat se constituie ca un instrument de lucru la nivelul instituțiilor publice**, și care permite managerilor să evalueze și să analizeze influența fiecăreia dintre dimensiunile productivității muncii, astfel încât managementul productivității să devină o componentă permanentă a managementului organizațiilor publice.

Elementul de noutate al modelului constă în **îmbinarea dimensiunilor managementului resurselor umane din sectorul public cu metodele pragmatice de calcul a productivității muncii**, această abordare nefiind întâlnită în literatura de specialitate parcursă. De asemenea, instrumentul propus permite managerilor să evalueze starea unei instituții din punct de vedere al productivității, fiind un instrument de conexiune între obiectivele instituționale și posibilitățile instituției de a le atinge utilizând resursa umană disponibilă.

6.2 Contribuții

Teza de doctorat cu titlul CERCETĂRI PRIVIND PRODUCTIVITATEA MUNCII ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA abordează necesitatea de includere a managementului productivității muncii în managementul resurselor umane în special și în managementul instituțiilor publice, în general.

În cadrul tezei am urmărit atingerea a patru obiective derivate:

01. Realizarea unui referențial bibliografic privind productivitatea muncii în administrația publică. Acest obiectiv a fost atins, rezultatele fiind următoarele:

- Clarificarea și sistematizarea terminologiei de bază utilizate în managementul productivității muncii;
- Identificarea diferențelor dintre munca fizică și munca intelectuală din perspectiva metodelor de calcul și analiză a productivității muncii;

- Identificarea comparativă a metodologiilor de calcul și analiză a productivității muncii în administrația publică și alte sectoare de activitate;
- Identificarea dimensiunilor care caracterizează managementul productivității muncii în administrația publică din România.

O2. Analiza nevoii de îmbunătățire a metodelor de calcul și analiză a productivității muncii în administrația publică. Acest obiectiv a fost atins, rezultatele fiind următoarele:

- Determinarea particularităților managementului productivității muncii în statele Uniunii Europene și România;
- Identificarea necesității abordării productivității muncii ca o acțiune managerială integrată managementului resurselor umane din administrația publică din România;
- Identificarea modului în care abordează instituțiile publice managementul productivității muncii;
- Proiectarea și dezvoltarea unui model de cercetare care analizează implementarea managementului calculului și analizei productivității muncii la nivelul instituțiilor publice de cultură – concepție proprie;
- Proiectarea unui chestionar adresat managerilor instituțiilor publice de cultură prin care s-au identificat cele mai importante aspecte care caracterizează percepția managerilor cu privire la integrarea managementului productivității muncii în managementul organizațional;
- Identificarea aspectelor relevante ce caracterizează percepția managerilor cu privire la managementul calculului și analizei productivității muncii în administrația publică;
- Interpretarea cantitativă a chestionarului;
- Analiza distribuției răspunsurilor oferite de respondenți în chestionarul aplicat

O3. Analiza influenței factorilor interni și externi asupra managementului productivității muncii în administrația publică. Acest obiectiv a fost atins, rezultatele fiind următoarele:

- Proiectarea unui model de cercetare care analizează factorii ce influențează productivitatea muncii personalului din administrația publică, sectorul „Cultură” , determinat de variabilele ce caracterizează percepția personalului în legătură cu productivitatea muncii – concepție proprie;
- Analiza celor mai reprezentative dimensiuni ale factorilor de influență specifici pentru administrația publică;
- Identificarea relațiilor de determinare semnificative între factorii care influențează întreaga activitate a resurselor umane și productivitatea muncii;

- elaborarea unui chestionar a cărui aplicare să surprindă poziția respondenților referitoare la influențele fiecăreia din dimensiunile activității funcționarilor publici asupra productivității muncii;
- analiza calitativă și cantitativă a influenței factorilor asupra managementului productivității muncii;
- obținerea unui tablou detaliat al factorilor care influențează productivitatea muncii în instituțiile publice de cultură, care poate fi utilizat de managerii instituțiilor publice pentru analiza productivității muncii;
- identificarea și analiza particularităților modului de abordare a procesului de muncă în administrația publică, pe baza rezultatelor obținute din prelucrarea statistică.

O4. Elaborarea unui model conceptual privind calculul și analiza productivității muncii în administrația publică. Acest obiectiv a fost atins, rezultatele fiind următoarele:

- Elaborarea și dezvoltarea unui model de calcul și analiză a productivității muncii în administrația publică raportată la obiectivele instituționale identificate; În acest context am urmărit o altă manieră de evaluare a productivității muncii după specificul administrației publice și profilul funcționarului public din administrația publică românească;
- Sistematizarea obiectivelor instituționale identificate într-un set ordonat în funcție de scorul realizat în cercetarea de piață;
- Sistematizarea factorilor care exercită o influență semnificativă asupra productivității muncii pe baza literaturii de specialitate și a răspunsurilor primite la chestionarele aplicate în etapa precedentă a cercetării;
- Aplicare modelului OMAX într-o instituție pilot din administrația publică românească pentru testarea dificultății aplicării modelului;
- Integrarea factorilor de influență ai productivității muncii în matricea productivității;
- Obținerea valorii productivității muncii raportate de obiectivele instituționale identificate ca fiind reprezentative și specifice;
- Obținerea valorii productivității muncii ponderate cu influența exercitată de factori;
- Analiza rezultatelor obținute și stabilirea măsurilor ce trebuie adoptate în vederea creșterii productivității muncii la nivel instituțional.

Acest capitol are un grad de originalitate ridicat, la nivelul literaturii de specialitate nefiind identificată o abordare care să permită includerea factorilor de influență în instrumentele de calcul a

productivității muncii. Acest model de calcul și analiză a productivității muncii a fost diseminat în literatura de specialitate ca rezultat intermediar al cercetării.

6.3 Limitări ale cercetării

Cercetarea abordează un domeniu vast, al managementului resurselor umane, adaptat la specificul administrației publice. Pentru atingerea obiectivelor tezei de doctorat, cercetarea a fost strict orientată pe firul cercetării, generând astfel anumite limitări:

- Modelul OMAX adaptat în această lucrare este o propunere de instrument de calcul și analiză a productivității muncii adaptată strict pe specificul instituțiilor publice de cultură, în acest context se recomandă particularizarea modelului la nivelul fiecărei instituții și adaptarea la specificul acestora. În viitor, instrumentului managerial poate fi utilizat și în alte sectoare de activitate neproductive.
- O anumită circumspecție în abordarea generalizată a rezultatelor cercetării se impune ca urmare a dimensiunii eșantionului utilizat în derularea procesului de cercetare, precum și ca urmare a limitelor impuse de aria de activitate a instituțiilor.
- Refuzul sau indiferența unor potențiali respondenți de a participa la unele dintre cercetări.
- Tendința unor participanți de a altera adevăruri legate de aspecte ale cercetării întreprinse, în sensul că personalul de conducere prezintă activitatea într-o lumină mai favorabilă.
- Tendința respondenților la chestionarul privind influența factorilor de influență ai productivității muncii, de a nu finaliza completarea chestionarului.

6.4 Direcții viitoare de cercetare

Fără a ignora limitele cercetării, se observă necesitatea continuării și extinderii acesteia, pornind și de la faptul că nivelul actual al acestei cercetări reprezintă un punct de plecare bine fundamentat. Printre cele mai importante direcții viitoare de cercetare se remarcă:

- Rezultatele tezei pot reprezenta un punct de pornire pentru extinderea cercetărilor în managementul productivității muncii personalului din administrația publică;
- Generalizarea metodologiilor de cercetare și în alte sectoare neproductive publice;
- Evidențierea efectelor creșterii productivității muncii personalului din administrația publică;

- Proiectarea unor metodologii de analiză a relației dintre variabile ce caracterizează satisfacția funcționarilor publici cu privire la activitatea prestată în cadrul instituției și variabilele ce caracterizează managementul productivității muncii;
- Includerea managementul productivității muncii în managementul instituțiilor publice, în vederea optimizării cheltuielilor publice.
- Îmbunătățirea instrumentului de calcul și analiză a productivității muncii OMAX prin includerea unor elemente de inteligență artificială pentru o folosire facilă și intuitivă;
- Integrarea inteligenței artificiale în managementul productivității muncii astfel încât să se realizeze o evaluare periodică și automată a îndeplinirii obiectivelor organizaționale pentru a asigura o identificare a punctelor slabe cât mai aproape de momentul producerii;
- Modificarea legislației în domeniul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, în sensul includerii unor metode de calcul și analiză a productivității muncii individuale în cadrul evaluărilor anuale.
- Includerea, în contractele de management, a unui indicator care să vizeze productivitatea instituției ca obligație minimă pentru managerii instituțiilor publice de cultură.
- Modificarea legislației în domeniul evaluărilor anuale ale managerilor instituțiilor publice de cultură în sensul includerii unor metode de calcul și analiză a productivității muncii la nivel instituțional în cadrul evaluărilor anuale și la final de mandat.

Bibliografie

- A.E.S.S.M. (2024, 06 08). *Explorați impactul inteligenței artificiale asupra muncii: un nou infografic privind automatizarea sarcinilor*. Preluat pe 08 20, 2024, de pe Agenția Europeană pentru Sănătate și Securitate în Muncă: <https://osha.europa.eu/ro/highlights/explore-impact-ai-work-new-infographic-task-automation>
- Abăluță, O. (2004). Importanța productivității în sectorul public. *Administrație și management public*, 108-114.
- Abdullah, D., Saleh, L., & Russeng, S. (2024). The Effect of Age, Working Period and Workload on Work Productivity Through work Fatigue and Sleep Quality at Employees of Pt. Sarana Usaha Sejahtera Insanpalapa (Telkomedika). *Journal of Electrical Systems*, 20, 554 -560. Preluat de pe <https://www.proquest.com/openview/ebb5954c3d162b7beb091942e06651f0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4433095>
- Aguinis, H. (2007). *Measuring Performance. Performance Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ahmad, R., Hisham-Ul-Hassan, K., Ammar, M., Cheema, M., Naz, M., & Iqbal, Q. (2024). Migration Letters Integration Of Ai Tools In Healthcare. *Employee Perceptions, Productivity And Workload Management*, 11(21), 1457-1469.
- AICESIS. (2019). *impactul Revoluției digitale asupra viitorului omenirii*. București. Preluat pe 01 30, 2024, de pe <https://www.ces.ro/newlib/PDF/Raport-activitate-AICESIS-2017-2019-RO.pdf>
- Akehurst, G. (2008). User generated content: The use of blogs for tourism organisations and tourism consumers. *Service Business*, 3(1), 51-61. doi:10.1007/s11628-008-0054-2
- Alasuutari, P. (2010). The rise and relevance of qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*(13), 139-155.
- Andrei, T. (2001). Tehnici nealeatoare de eșantionare utilizate în practica statistică. (C. d. Economică, Ed.) *Revista Informatică Economică*, 2((18)/2001).
- Androniceanu, A. (2012). Impactul implementării managementului calității în instituțiile publice locale din România. *Managementul calității*, 13(127), 45-51.
- Antoniolli, I., Guariente, P., Pereira, T., Ferreira, L., & Silva, F. (2017). Standardization and optimization of an automotive components production line. *Procedia Manufacturing*(13), 1120-1127. doi:<https://doi.org/10.1016/J.PROMFG.2017.09.173>.
- Armstrong, M. (2009). *A handbook of Human Resource Management Practice* (ed. 11th edition). Philadelphia: Kopan Page Limited.
- Atkinson, T. (2005). Atkinson review: final report, Measurement of government output and productivity for national accounts. . Basingstoke: Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Babatola, A., Arum, I., & Oluwasanmi, L. (2024). REmuneration and Service Delivery in Ekiti State Public Service: a Survey. *Redeemer's University Journal of Management and Social Sciences*, 7(1), 84-93. Preluat de pe <https://runjmss.com/index.php/runojs/article/download/79/47>

- Bakaluba M., K. (2024). Leadership Styles and Employee Wellbeing: A Comparative Study. *Research Output Journal of Education*, 2(3), 57-62. Preluat de pe <https://rojournals.org/roj-education/>
- Baker, G. (2002). Distortion and risk in Optimal Incentive Contracts. *Journal of Human Resources*(37), 728-751.
- Bank, W. (2019). *Analiza diagnostic a cadrului legal și instituțional și opțiuni recomandate*.
- Bank, W. (2020). *Propunere pentru Cadrul de competențe*. București.
- Bank, W. (2020). *Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România*. București.
- Bercu, A. (2009). *Pregătirea profesională și cariera personalului din administrația publică*. București: Editura Universitară.
- Bercu, A. M. (2013). *Strategii manageriale publice*. București: Tritonic Books.
- Bobârcă, A., Cristureanu, C., & Negrescu, D. (2007). *Competitivitatea sectorului serviciilor din România în perspectiva liberalizării acestora în Uniunea Europeană*. București: Institutul European din România.
- Borst, R., Lako, C., & de Vries, M. (2014, november). Is Performance Measurement Applicable in the Public Sector? A Comparative Study of Attitudes among Dutch Officials. *International Journal of Public Administration*, 37(13), 922-931.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 2(29), 203-221. Preluat de pe <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Boyle, R. (2006). Measuring public sector productivity: lessons from international experience. *CPRM Discussion Paper* 35.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Privat Management. What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Bretan, F. I. (2019). *Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației*. Chișinău: Academia de Studii Economice din Moldova.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*. Preluat de pe [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199924\)38:4<337::AID-HRM8>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<337::AID-HRM8>3.0.CO;2-5)
- Burmistrova, E., & Takishina, E. (2017). The Role of Public Administration in the Development of the Vocational Guidance System as a Factor in Increasing Labor Productivity. *Bulletin of the Volga region Institute of Administration*, 75-82.
- Busso, M., Park, K., & Irazoque, N. (2023). The Effectiveness of Management Training Programs: A Meta-Analytic Review. Preluat de pe <https://doi.org/10.18235/0004815>
- Casey Ngozi, E.-C., Tanko, D., Gambo, N., Ehiaguina, J., & Yakubu, F. (2024). Research & Development and Employees Productivity. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(4), 108-130. doi:<https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol12n4108130>

- Chan, A., & Chan, A. (2004). Key Performance Indicators for Measuring Construction Success. *Benchmarking: An International Journal*, 203-221. Preluat de pe <https://doi.org/10.1108/14635770410532624>
- Chan, L., Francia, A., & Porter, M. (2010). The impact of multiple work arrangements on labor productivity. *Journal of Economics and Education Research*, 11, 35-57.
- Ciotloș, D., & Grigore, O. (2020). *Analiza culturii organizaționale în companiile multinaționale*. Preluat de pe www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/344634984_ANALIZA_CULTURII_ORGANIZATIONALA_IN_COMPANIILE_MULTINATIONALE
- Cojocaru, S., & Talpă, C. (2014). Impactul comunicării manageriale asupra creșterii productivității muncii în cadrul organizației. *Teoria și practica administrării publice*, (pg. 323-328). Chișinău. Preluat pe 02 15, 2024, de pe https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/323-328_1.pdf
- Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). Working Hours and Productivity. *Labor: Personnel Economics eJournal*. doi:<https://doi.org/10.1016/J.LABECO.2017.03.006>.
- Cook, T., Vansant, J., Stewart, L., & Adrian, J. (1995). Performance measurement: Lessons learned for development management. *World Development*, 23(8), 1303-1315.
- Corsi, M., & D'Ippoliti, C. (2013). The Productivity of the Public Sector: a Classical view. *PSL Quarterly Review*, 66(267), 403-434.
- Corsi, T., & Grimm, C. (1987). Changes in owner-operator use 1977-1985: implication for management strategy. *Transportation Journal*, 26 (3), 4-16.
- Covaș, L. (2018). Influența culturii organizaționale asupra sustenabilității întreprinderilor din Republica Moldova. *Conferința Științifică Internațională „Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii”*, (pg. 20-29). Chișinău.
- Cretu, S., & Lupu, M. (2020). Opportunities for the Development of Public Administration by Measuring Labor Productivity. În S. F. Fotea, *Challenges and Opportunities to Develop Organizations Through Creativity, Technology and Ethics. GSMAC 2019. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-43449-6_8
- Cristian, D., Paraschiv, L., & Cristian, S. (2024). Romanian public administration's digitalization within European context. *Theoretical and Applied Economics*, XXXI, 273-280. Preluat de pe https://store.ectap.ro/suplimente/Theoretical_&Applied_Economics_2024_Special_Issue_Summer.pdf#page=273
- Dalimunte, A., Marhalinda, M., & Moeins, A. (2021). Trainind model to increase employee work productivity. *Dinasti International Journal of Management Science*. Preluat de pe <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i2.1044>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2012). The Effects of Training on Own and Co-Worker Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Economic Journal*, 122(122), 376-399. doi:10.1111/j.1468-0297.2012.02500.x

- Despres, C., & Hiltrop, J. (1995). Human resource management in the knowledge age: current practice and prespective on the future. *Employee Relation*, 9-23.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Managment*. London: Pearson.
- Drucker, P. (2007). Management Challenges for the 21st Century. *Amsterdam: Elsevier Science & Technology*.
- El-Farr, H. (2009). Knowledge work and worker: a critical literature review. *Working Paper Series*.
- Erbasi, A. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *Internation Business Research*, 10.
- Espinosa-Garza, G., Loera-Hernández, I., & Antonyan, N. (2017). Increase of productivity through the study of work activities in the construction sector. *Procedia Manufacturing*, 1003-1010. Preluat de pe <https://doi.org/10.1016/J.PROMFG.2017.09.100>
- Ferris, G., Arthur, M., Berkson, H., Kaplan, D., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1998). Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management – OrganizationEffectiveness Relationship. *Human Resource Management Review*, 3(8), 235-264.
- Franga, M. (2021). O radiografie a culturii organizaționale într-o structură militară. În C. Dobre, *Psihologie militară* (pg. 444-462). București: Centrului Tehnic-Editorial al Armatei.
- Gallouj, J. (2002). Knowledge-intensive business services: processing knowledge and producind innovation. În & F. J. Gadrey, *Productivity, Innovation and Knowledge in Services: New Economic and Socio-Economic Approaches* (p. 257+284). Cheltenham: Edward Elgar.
- Georgescu, C. (2010). Influențele factorului politic asupra managementului organizațiilor publice: o recenzie a literaturii. *Revista de Științe Politice*, 25, 113-119.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. (1988). *Organizational differences in managerial compensation and financial performance*. (S. o. Cornell University, Ed.) Ithaca, NY: CAHRS Working Paper.
- Gerlich, M., Galoyan, D., Litvin, I., & Salimova, S. (2024). The Effectiveness of Public Policy in the Field of Digitalization and Consumption: How Does Macroeconomics Influence Behavioral Patterns in Eastern Europe? *Journal of the Knowledge Economy*. doi:<https://doi.org/10.1007/s13132-024-02260-w>
- Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 115-132.
- Gordon, E. (1997). The New Knowledge Worker. *Adult Learning*, 8(4), 14-17. doi:<https://doi.org/10.1177/104515959700800409>
- Gore, A. (1993). *The Gore Report on Reinventing Government: Creating a Government That Works Better and Costs Less*. Report of the National Performance Review. New York: Times Books.
- Goschin, Z., Voineagu, V., Țițan, E., Mitruț, C., Roman, M., Ghiță, S., . . . Pele, D. (2009). *Metode și modele de analiză statistică a productivității muncii*. București: ASE.
- Habyarimana, J., Khemani, S., & Scot, T. (2018). Political Selection and Bureaucratic Productivity. *Political Economy - Development: Public Service Delivery eJournal*. doi:<https://doi.org/10.1596/1813-9450-8673>.

- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning and Development*. Preluat de pe <https://doi.org/10.5296/IJLD.V6I1.9200>
- Hani, A.-R. (2018). Approaches on Staff Management of the Tourist Organization in Israel. *Tribuna tânărului cercetător - Administrarea Publică*, 128-133. Preluat pe 12 26, 2023, de pe https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/128-133.pdf
- Helen, S. (2008). Productivity in Public Sector. *Journal of Economic Survey*, 250-276.
- Henne, D., & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 221-240.
- Higgins, J., & McAllaster, C. (2002). Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts that Support It. *Organizational Dynamics*(31), 74-84.
- Houghton, C., Casey, G., Shaw, D., & Murphy, K. (2010). Ethical challenges in qualitative research: Examples form practice. *Nurse Researcher*, 1(18), 15-25.
- Howard, K., & Sharp, J. (1983). *The Management of a Student Research Project*. Gower.
- Huong , V., Tuyền, T., Dao, L., & Trung, D. (2022). The Impact of Formalization on Firm Productivity: An Application of the Fa're-Primont Index. *VNU Journal of Economics and Business*. Preluat de pe <https://doi.org/10.57110/jeb.v2i5.4855>
- Huțu, C. A. (2001). *Metodologie de cercetare*. Iași: Venus.
- Ioncică, M. (1997). *Economia serviciilor*. București: Uranus.
- Iorgovan, A. (2005). *tratat de drept administrativ* (ed. 4963, Vol. I). București: All Beck.
- Ivașcu, L., Cioca, L., Banciu, D., & Filip, F. (2024). *Digital Transformation: Exploring the Impact of Digital Transformation on Organizațional Processes*. Intelligent System Reference Library. doi:10.1007/978-3-031-63337-9
- Jaaskelainen, A., & Uusi-Rauva, E. (2011). Bottom-up approach for productivity measurement in large public organizations. . *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 252-267. doi:<https://doi.org/10.1108/174104011111>
- Jaba, E., & Grama, A. (2004). *Analiza statistica cu SPSS sub Windows*. (C. S. economice, Ed.) Iași: Polirom.
- Kamalova, A., & Ukpere, W. (2016). Problems of statistical study of labor productivity in construction. *Problems and perspectives in management*(14), 235-239. doi:[https://doi.org/10.21511/PPM.14\(1-1\).2016.12](https://doi.org/10.21511/PPM.14(1-1).2016.12)
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement an positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationship. *Journal of Communication Management*, 82-102.
- Käpylä, J., Jääskeläinen, A., & Lönnqvist, A. (2010). Identifying future challenges for productivity research: Evidence from Finland. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Preluat de pe <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410401011075620/full/html>

- Kaufman, T., Chapman, T., & Allen, J. (2013). *the effect of productivity recognition on employee engagement*. Cicero publisher.
- Khatri, N., & Budhwar, P. (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context. *Personnel Review*, 1(31). doi:10.1108/00483480210416856
- Kimbugwe, K., Lewis, R., & James, N. (2009). Labour inputs in public sector productivity: methods, issues and data. *Economic & Labour Market Review*. doi:https://doi.org/ 10.1057/elmr.2009.60
- Kinsey, C. (2007). The hoarding/sharing instinct. *KM Review*, 9(6), 6-6.
- Kristof-Brown, A., & Jansen, K. (2007). Issues of person-organization fit. *Perspectives On Organizational Fit*. Lawrence Erlbaum Associates, 123-153.
- Krugman, P. (1992). Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy? *The World Economy*. doi:https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.1992.tb00528.x
- Krugman, P. (1992). *The Age of Diminished Expectations*. The MIT Press.
- Kurniawan, B., Marnis, Samsir, & Jahrizal. (2023, 04). Measuring the Person-Job Fit on Perceived Productivity: A Case of Indonesian Legislators. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(4), 1112-1121. doi:https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.04.08
- Kurniawan, I., & Evasentia, Y. (2022). The role of performance evaluation of work discipline and organizational culture on employees productivity of Gude Yu Djum Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*. Preluat de pe https://doi.org/10.26618/profitability.v6i1.6958
- Lau, E., Lonti, Z., & Schultz, R. (2017). Challenges in the Measurement of Public Sector Productivity in OECD Countries. *International Productivity Monitor*, 180-195.
- Lee, D., & Lim, H. (2017). Multiple Thresholds in the Nexus between Working Hours and Productivity. *Wiley-Blackwell: Contemporary Economic Policy*. doi:https://doi.org/10.1111/coep.12230
- Lefter, C. (2007). *Cercetări de marketing - Partea a II-a: Analiză Cantitativă, Suport de curs pentru doctoranzi*. Universitatea Transilvania din Braşov, Facultatea de Ştiinţe Economice.
- Lichtenberg, F. (1996). The Effect of New Political Administration on Federal Government Productivity and Employment. *Political Methods: Quantitative Methods eJournal*. doi:https://doi.org/10.3386/w5601.
- Lilea, F., Manole, A., Mirea, M., & Marinescu, A. (2017). Modele de elaborare a prognozei productivităţii muncii. *Romanian Statistical Review - Supplement*, 99-106.
- Lupu, L. (2007). *Metode şi tehnici de cercetare în management (Suport de curs)*.
- Lupu, L., & Voicu, M. (2004). Impactul comunicării manageriale asupra productivităţii muncii în cadrul unei organizaţii. *Research Papers in Economics*, 123 - 142.
- Lymar, V. (2020). Improving the methods for labor productivity calculation. *Economic Analysis: Theory and Practice*. doi:https://doi.org/10.24891/ea.19.5.920.
- Macarie, F. (2004). Influenţa mediului extern asupra organizaţiei. *Revista Transilvană de Ştiinţe Administrative*, 2(11), 92-103.

- Manda, C. (2004). *Știința administrației*. București: Editura Lumina Lex.
- Manu, G. (2021). *Drept administrativ*. București: Universul Juridic.
- Marian, N. (2004). *Cultura organizațională și managerială*. București: ASE.
- Marin, I. (2012). Increase employee motivation in Romanian SME'S. *Revista de Management Comparat Internațional*(13), 804-810.
- Maroto-Sánchez, A., & Cuadrado-Roura, J. (2009). Is growth of services an obstacle to productivity growth? A comparative analysis. *Structural Change and Economic Dynamics*, 20(4), 254-265.
- McLaughlin, C., & Coffey, S. (1990). (1990). Measuring Productivity in Services. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 46-64.
- Mereuță, C. (1998). *Culturi organizaționale în spațiul românesc*. București: Expert.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (ed. 3rd). SAGE Publication .
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2015). *Human Resource Management* (ed. 14th edition). Prentice-Hall: Pearson Education.
- Mondy, W. (2013). *Human Resource Management*. Pearson.
- Moore, M. (1995). *Creating public value : strategic management in government*. doi:<https://doi.org/10.5860/choice.33-4147>.
- Mor, R., Bhardwaj, A., Singh, S., & Sachdeva, A. (2019). Productivity gains through standardization-of-work in a manufacturing company. *ournal of Manufacturing Technology Management*. Preluat de pe <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2017-0151>
- Moynihan, D., & Pandey, S. (2004). Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*(15), 421-439. doi:<https://doi.org/10.1093/JOPART/MUI016>.
- Muller, M., & Kogan, S. (2010). Grounded Theory Method in HCI and CSCW. Preluat de pe https://www.researchgate.net/publication/265314097_Grounded_Theory_Method_in_HCI_and_CSCW
- Mungiu-Pupăzan, M., & Vasilescu, M. (2011). Productivitatea - modalitate de exprimare a performanței și eficienței economice. *Analele Universității "Constantin Brâncuși" Seria Economie*(3), 121-131.
- Muscalu, E., & Muntean, S. (2013). Motivation- A stimulating factor for increasing human resource management performance. *Revista de management comparat internațional*(14), 303-309.
- Nebeker, D., Busso, L., Werefels, P., Diallo, H., Czekajewski, A., & Ferdman, B. (2001). Airline station performance as a function of employee satisfaction. *Journal of Quality Management*, 6, 29-45.
- Newman, I., Ridenour, C., Newman, C., & DeMarco. (2003). An apology of research purposes and its relationship to mixed methods. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*.
- Nickols, F. (2010). The Knowledge in Knowledge Management. *Knowledge Management Yearbook*.

- Ogbonna, E., & Whipp, R. (2006). Strategy, culture and HRM: evidence from the UK food retailing sector. *Human resource Management Journal*. Preluat de pe <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00211.x>
- Olivero, G., Bane, K., & Kopelman, R. (1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*(26), 461-469. Preluat de pe <https://doi.org/10.1177/009102609702600403>
- Onyukwu. (2006). Measuring Productivity & Performance in POSs1.
- Orozco, M., Peralta, A., & Salinas, K. (2022). Performance Evaluation Of Public Servants Of Digeric Zone 5, Guayas Province, Milagro Canton And Its Impact On The Work Productivity. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 3979-3987.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government*. Penguin Publishing Group.
- Oum, T., Tretheway, M., & Waters, W. (1992). Concepts, methods and purposes of productivity measurement in transportation. *Transportation Research Part A-policy and Practice*(26), 493-505. doi:[https://doi.org/10.1016/0965-8564\(92\)90030-B](https://doi.org/10.1016/0965-8564(92)90030-B)
- Parlamentul European . (2023, 06 21). *Inteligența artificială: oportunități și pericole*. Preluat pe 02 03, 2024, de pe Parlamentul European/Teme: <https://www.europarl.europa.eu/topics/ro/article/20200918STO87404/inteligena-artificiala-oportunitati-si-pericole>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Pavelescu, F. (2001). *Considerații teoretico-metodologice privind cuantificarea evoluției eficienței utilizării factorilor de producție*.
- Pekkola, S., & Linna, P. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerila perceptions. *International Journal of Public Sector Management*(23), 479-499.
- Pereira, D., Leitão, J., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16. doi: 10.3390/ijerph16203803
- Pînzari, L. (2013). Competitivitatea serviciilor - abordări conceptuale, aplicabilitate și modalități de evaluare. *Conferința Economică*. Chișinău.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Prada, M., Rucci, G., & Urzúa, S. (2019). Training, Soft Skills and Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Behavioral & Experimental Economics eJournal*. Preluat de pe <https://doi.org/10.18235/0001714>.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms Source. *Journal of Economic Literature*, 7-63.
- Pritchard, R. (2002). *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies*. Westport: Praeger Publishers.

- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Raboaca, G., & Ciucur, D. (2004). *Metodologia cercetării științifice economice*. București: Fundației România de Măine.
- Radu, P. (2004). *Creșterea productivității muncii, condiție a viabilității și competitivității întreprinderii*. Iași: Sedcom Libris.
- Rahma, W., & Nasser, B. (2024). Employee Motivation: Recognition, Salary, Organizational Climate and Staff Performance in Selected Public and Private Uganda. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(4). doi:10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25099
- Rahmiwijayanti, H. (2018, January). Performance Measurement Analysis of XYZ Company Based on Risk with AHP and OMAX Concept Approach. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(1), 638-648. Preluat pe 06 16, 2024, de pe <https://ijisrt.com/wp-content/uploads/2018/02/Performance-Measurement-Analysis-of-XYZ-Company-Based-on-Risk-with-AHP-and-Omax-Concept-Approach.pdf>
- Rodchenko, S., Bielska, T., Brus, T., Naplyokov, Y., & Trevoho, O. (2021). Human Capital Management In The System Of Public Administration In The Context of COVID-19 Pandemic. *Postmodern Openings*, 347-355.
- Rojas, C., Pertuzé, J., Williamson, A., Gilbert-saad, A., & Alarcón, L. (2021). Standardization can be good for exploration: a social capital view of the productivity dilemma in operational teams. *Production Planning & Control*, 186-206. doi:<https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1903112>
- Romantsov, A., & Fomenko, A. (2017). The Role of Public Administration Bodies in Planning Labor Productivity Growth. *Bulletin of the volga region Institute of Administration*, 20-31.
- Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 96, S71-S102.
- Rotaru, P. C. (2013). Un model regional pentru cererea de forță de muncă în România. *Economie teoretică și aplicată, XX*(No.8(585)), 4-10.
- Rotea, C. (2020). *Evaluarea impactului politicilor de recompensare asupra productivității muncii și performanței angajaților*. Craiova: Universitaria.
- Rotea, C. Ș. (2020). *Evaluarea impactului politicilor de recompensare asupra productivității muncii și performanței angajaților*. Craiova: Universitaria.
- Rue, L., Byars, L., & Ibrahim, N. (2015). *Human Resouce Management* (ed. 11th edition). McGraw-Hill Education.
- Rusu, B. (2016). *Metode de cercetare, Note de curs*.
- Rynes, S., & Barber, A. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *The Academy of Management Review*, 286-310.
- Sakamoto, T. (2010). oes Public Policy Matter for Labor Productivity Growth?: A Political-Economic Analysis of Productivity Effects of Policy in OECD Countries. *ERN: Political Economy (Topic)*. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.1700410>.

- Salehi, M., Shirouyehzad, H., & Dabestani, R. (2013). Labour productivity measurement through classification and standardisation of products. *International Journal of Productivity and Quality Management*(11), 57-72. doi:<https://doi.org/10.1504/IJPQM.2013.05056>
- Sandulachi, V., & Hăbășescu, M. (2014). Influența culturii organizaționale asupra comunicării organizaționale. *Strategii și politici de management în economia contemporană*, (pg. 72-76). Chișinău. Preluat pe 02 15, 2024, de pe https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/P_72-76.pdf
- Santos, R., Brandão , A., Veloso, B., & Popoli , P. (2024). The use of AI in government and its risks: lessons from the private sector. *Transforming Gouvernment: People, Process and Policy*. doi:10.1108/TG-02-2024-0038/
- Sarnovics, A. (2010). Human Resource Development in Public Administration: A Case of Latvia. *Human Resources Management & Ergonomics*, IV(1).
- Shepard, E., Clifton, T., & Kruse, D. (1996). Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry. *ndustrial Relations*,. doi:<https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.1996.TB00398.X>.
- Sikora, D., Ferris, G., & Van Iddekinge, C. (2015). Line Manager Implementation Perceptions as a Mediator of Relations Between High-Performance Work Practices and Employee Outcomes. *The Journal of applied psychology*, 6(100). doi:10.1037/apl0000024
- Simpson, H. (2009). Productivity in public services. . *ournal of Economic Surveyes*,, J 23 (2), 250-276.
- Sivesan, S. (2013). Impact of the performance evaluation methods on job satisfaction of the sales representative of insurance companies. *ENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 3, 1-10.
- State, O. (2004). *Cultura organizației și managementul*. București: ASE.
- Stoica, M. (2000). Premise ale trecerii la societatea informațională. *Informatica Economică*, 42-46.
- Stone, D., Johnson, R., Stone-Romero, E., & Hartman, M. (2006). A comparative study 5 of Hispanic-American and Anglo-American cultural values and job choice preferences. *Management Research*(4), 7-22.
- Stone, D., Stone-Romero, E., & Lukaszewski, K. (2007). The impact of cultural values on acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17, 152-165. doi:10.1016/j.hrmr.2007.04.003
- Suhardi, A., Oktari, S., & Budiawan, A. (2023). he Influence of Training Programs and Motivation on Employee Work Productivity. *International Journal of Science and Society*. Preluat de pe <https://doi.org/10.54783/ij soc.v5i4.876>
- Sullivan, J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *Academy of Management Review*(13), 104-115.
- Ștefănescu, A., Dobrin, C., Calu, D., & Țurlea, E. (2010). Controverse privind măsurarea performanței entităților administrației publice din România. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1 (25), 225-242.

- Thierry, H. (1987). Payment by Results systems: aReview of Research 1945-1985. *Applied Psychology*, 36, 91-108.
- Toduță, G. (1975). *Planificarea și analiza productivității muncii în industrie*. Timișoara: Facla.
- Tofan, D. (2020). *Drept administrativ*. București: C.H.Beck.
- Tofan, M., & Bercu, A. (2013). *Funcția publică și managementul carierei funcționarului public european*. Iași: Editura Universității Al. I. Cuza.
- Tolhurst, E. (2012). Grounded theory method: Sociology's quest for exclusive items of inquiry. *Forum: Qualitative Social Research*, 26.
- Ungureanu, G.-F. (2010). Metode de eșantionare statistică utilizate în audit. *Statistică și audit*(5).
- Var der Stoep, S., & Johnston, D. (2009). *Research methods for everyday life: Blending qualitative and quantitative approaches*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Vedinaș, V. (2023). *Drept administrativ*. București: Universul Juridic.
- Vedinaș, V., & Enache, M. (2023). *Funcționarul public în jurisprudența Curții Constituționale*. București: Universul Juridic.
- Venkatesh, V., Brown, S., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Giudlines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*(37), 21-54.
- Wahyuni, D. (2012). The research design maze: Understanding paradigms, cases, methods and methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*(10), 69-80.
- Wall, A. (2005). The measurement and management of intellectual capital in the public sector . *Public Management Review*, 7(2), 289-303. doi:<https://doi.org/10.1080/14719030500091723>
- Walsh, J., & Dewar, R. (1987). Formalization and the Organizational Life Cycle. *Journal of Management Studies*(24), 215-231. Preluat de pe <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1987.TB00700.X>
- Weaver, C. N. (1975). Job Preferences of White Collar and Blue Collar Workers. *The Academy of Management Journal*, 18(1), 167-175. doi:10.2307/255637
- Williams, C. (2011). Research methods. *Journal of Business Economics Research*(5), 65-71.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (2019). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. SAGE Publication Ltd.
- Yang, K., & Pandey, S. (2008). How Do Perceived Political Environment and Administrative Reform Affect Employee Commitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*(19), 335-360. doi:<https://doi.org/10.1093/JOPART/MUN002>.
- Yin, R. (2014). *Case study research design and methods*. SAGE Publication.
- Yunida, H., & Sarifah, I. (2023). Meta Analysis of the Influence of Training on Work Productivity. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*. Preluat de pe <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i6.4464>.

Legislație

Legea nr.153/2017 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;

Legea nr.53/2003 privind Codul muncii, republicată;

ORDONANȚĂ nr. 137 din 31 august 2000 (republicată) privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare

Ordonanța de Urgență nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare;

LISTA DE LUCRĂRI

1. Lucrări publicate :

Lucrare: Opportunities for the development of public administration by measuring labor productivity

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Revista: Challenges and Opportunities to Develop Organizations Through Creativity, Technology and Ethics, The 2019 Griffiths School of Management Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics (GSMAC), pag.135-142 ISI Web of Science
<https://www.springer.com/gp/book/9783030434489>

Lucrare: Bibliographic study on the work productivity measurement in public administration

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Revista: Proceeding of the of 6th Review of Management and Economic Engineering International Management Conference, pg. 323-328 - ISI Web of Knowledge

2. Capitoale de carte

Capitol The application of competency management to the recruitment and selection of civil servants

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Carte: Reimagining Capitalism in a Post-Globalization World, 978-3-031-59857-9, 616806_1_En, (Chapter 10), Springer Proceed. Business, Economics

3. Comunicări la conferințe naționale sau internaționale

3.1 Conferința Școlii Doctorale a Univ. Tehnice Ghe. Asachi Iași

Lucrare: Conceptul de productivitate a muncii în sectorul public

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Perioada 23-24 mai 2018

Instituție organizatoare: Universitatea Tehnică Ghe. Asachi Iași

Localitatea: Iași, România

3.2 6th International Management Conference

Lucrare: Bibliographic study on the work productivity measurement in public administration

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Revista: Proceeding of the of 6th Review of Management and Economic Engineering International Management Conference, pg. 323-328

Perioada 20-22 septembrie 2018

Instituție organizatoare: Universitatea Tehnică din Cluj Napoca

Localitatea: Cluj Napoca, România

3.3 17th Romanian Textiles and Leather Conference – CORTEP 2018

Lucrare: Bibliographic study to identify the models of measuring the productivity of intellectual work

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Perioada 7-9 noiembrie 2018

Instituție organizatoare: Universitatea Tehnică Ghe. Asachi Iași

Localitatea: Iași, România

3.4 10th Edition of Griffiths School of Management and IT Annual Conference - GSMAC 2019

Lucrare: Opportunities for the development of public administration by measuring labor productivity

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Perioada 20 septembrie 2019

Instituție organizatoare: Universitatea Emanuel din Oradea

ISI Web of Science Indexed Conference, Springer Published Proceedings

3.5 6th International Conference of the Doctoral School

Lucrare: The influence of reward systems on the work productivity of employees in the public system

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Perioada 17-19 mai 2023

Instituție organizatoare: Universitatea Tehnică Ghe. Asachi Iași

Localitatea: Iași, România

3.6 13th Edition of Griffiths School of Management and IT Annual Conference GSMAC 2023

Lucrare: The application of competency management to the recruitment and selection of civil servants

Autori: Silviea CREȚU, Luminița - Mihaela LUPU

Perioada 09 iunie 2023

Instituție organizatoare: Universitatea Emanuel din Oradea

Localitatea: Oradea, România

ISI Web of Science Indexed Conference, Springer Published Proceedings