

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Școala Doctorală de Management



TEZA DE DOCTORAT

Prezentată și susținută public de către autor:

Ioana-Andreea Pădurariu (Tigora)

Titlul tezei de doctorat:

**MODALITĂȚI DE PERFECTIONARE A MANAGEMENTULUI
RESURSELOR UMANE CU IMPACT ASUPRA ORGANIZAȚIEI**

Conducător de doctorat: **Prof. Univ. Dr. ELVIRA NICA**

Comisia de susținere a tezei de doctorat:

Prof. univ.dr. Ion POPA (Președinte) - Academia de Studii Economice din București
Prof. univ.dr. Carmen Nadia CIOCOIU (Referent)- Academia de Studii Economice din București
Prof. univ.dr. Răzvan Liviu NISTOR (Referent) - Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca
Prof. univ.dr. Cătălina Ioana BONCIU (Referent) - Universitatea din București
Prof. univ.dr. Elvira NICA (Conducător științific) - Academia de Studii Economice din București

București, 2024

CUPRINS

INTRODUCERE.....	1
PARTEA I. CONSIDERAȚII PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	3
1. CONCEPTE, MODELE, ABORDĂRI PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	3
1.1. DEFINIȚIA ȘI EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE	4
1.1.1. Necesitatea Managementului Resurselor Umane	10
1.2. MODELE INTEGRATE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE.....	11
1.2.1. Modele de management al resurselor umane identificate în literatura de specialitate	11
1.2.2. Modele de management în organizațiile publice	24
1.2.3. Condițiile implementării eficiente a modelelor de management al resurselor umane.....	30
1.3. ANALIZA ETAPELOR, TEORIILOR ȘI ABORDĂRILOR MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN LITERATURA DE SPECIALITATE	34
1.3.1. Etapa empirică – Adam Smith.....	35
1.3.2. Etapa prosperității – Frederick Winslow Taylor.....	37
1.3.3. Etapa administrativă – Henri Fayol	41
1.3.4. Etapa birocratică – Max Weber	44
1.3.5. Etapa mișcării relațiilor umane – Elton Mayo	47
1.3.6. Managementul personalului.....	49
1.3.7. Abordarea universală vs. abordarea contextuală a managementului resurselor umane.....	54
1.3.8. Evoluția de la abordarea tradițională la abordarea strategică a managementului resurselor umane în organizațiile publice	56
1.3.9. Constrângerile implementării managementului strategic al resurselor umane în organizațiile publice.....	61
1.4. PREZENTAREA ȘI ANALIZA PRINCIPALELOR ACTIVITĂȚI DIN DOMENIUL RESURSELOR UMANE - PE BAZA LITERATURII DE SPECIALITATE	64

1.4.1. Recrutarea și selecția	65
1.4.2. Motivația intrinsecă și extrinsecă.....	68
1.4.2.1. Motivația pentru serviciul public	71
1.4.3. Formarea profesională a funcționarilor publici și evaluarea performanțelor lor profesionale.....	72
1.4.4. Perspective teoretice și teorii ale dezvoltării carierei	74
2. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ȘI PERFORMANȚA RESURSELOR UMANE.....	79
2.1. CONCEPTUL DE PERFORMANȚĂ ÎN LITERATURA DE SPECIALITATE ...	80
2.1.1. Definiția performanței.....	80
2.1.2. Performanța individuală.....	81
2.1.3. Performanța organizațională	83
2.1.3.1. Îmbunătățirea performanței organizaționale	85
2.1.4. Teoria de corespondență sau ajustării muncii (Teoria lui Rene Dawis și Lloyd Lofquist).....	88
2.1.5. Măsurarea performanței: principalele modele de măsurare a performanței	90
2.2. ABORDĂRI TRADIȚIONALE ȘI MODERNE PRIVIND MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI.....	93
2.2.1. Definiția, scopul și beneficiile implementării managementului performanței...93	
2.2.2. Abordări tradiționale asupra managementului performanței	95
2.2.3. Abordări moderne asupra managementului performanței	97
3. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR PUBLICE ȘI AL FUNCȚIONARILOR PUBLICI ÎN STATELE UNIUNII EUROPENE	102
3.1. FUNCȚIA PUBLICĂ ȘI FUNCȚIONARUL PUBLIC	103
3.1.1. Concepte, abordări, clasificări și îndatoriri.....	106
3.2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI FUNCȚIONARILOR PUBLICI DIN ROMÂNIA ȘI DIN ALTE STATE ALE UNIUNII EUROPENE.....	110
3.2.1. Particularități ale managementului funcționarilor publici din România.....	110
3.2.2. Particularități ale managementului funcționarilor publici din alte state ale Uniunii Europene	111
3.3. LEGISLAȚIA SPECIFICĂ FUNCȚIEI PUBLICE ÎN UNIUNEA EUROPEANĂ	114
PARTEA a II-a. CERCETARE APLICATIVĂ PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ.....	117

4. STUDIU COMPARATIV ASUPRA MRU ÎN STATELE MEMBRE ALE UNIUNII EUROPENE	117
4.1. ACCESUL LA FUNCȚIA PUBLICĂ ÎN STATELE MEMBRE UE	118
4.2. ANALIZA COMPARATIVĂ A ACTIVITĂȚILOR DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE ÎN STATELE MEMBRE ALE UNIUNII EUROPENE	127
4.3. FORMAREA PERSONALULUI PUBLIC	130
4.3.1. Obiectivele formării	133
4.3.2. Modalități și tehnici de formare	135
5. CERCETARE PRACTICĂ PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ȘI IMPACTUL ACESTORA ASUPRA ORGANIZAȚIEI.....	140
5.1. METODOLOGIA CERCETĂRII.....	141
5.1.1. Scopul și obiectivele cercetării	141
5.1.2. Ipotezele și variabilele cercetării	143
5.1.3. Grupul țintă și eșantionul cercetării	145
5.1.4. Metodele de cercetare utilizate	146
5.1.5. Culegerea și sistematizarea datelor și informațiilor.....	147
5.2. PREZENTAREA ȘI ANALIZAREA REZULTATELOR CERCETĂRII	152
5.3. PROPUNERE MODEL NOU INTEGRAT DE MRU	167
5.3.1. Principiile fundamentale ale noului model de MRU	168
5.3.2. Obiectivele noului model de MRU	170
5.3.3. Strategii pentru implementarea noului model de MRU	172
5.3.4. Concluzii privind noul model integrat de MRU	173
5.4. CONCLUZIILE CERCETĂRII.....	175
5.5. LIMITELE CERCETĂRII.....	177
CONCLUZII	178
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	188
ANEXE.....	203
LISTA ABREVIERILOR ȘI ACRONIMELOR	224
LISTA TABELELOR.....	226
LISTA FIGURILOR/GRAFICELOR	227
LISTA ANEXELOR.....	228

MODALITĂȚI DE PERFEȚIONARE A MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE CU IMPACT ASUPRA ORGANIZAȚIEI

REZUMAT

Obiectivul principal al cercetării este de a analiza și identifica propuneri și recomandări pentru îmbunătățirea eficienței și performanței funcționarilor publici din administrația publică din România. Instituțiile publice din România depun eforturi constante pentru a se alinia cerințelor Uniunii Europene, iar optimizarea practicilor de management al resurselor umane reprezintă un factor crucial în realizarea unui sistem administrativ performant.

Partea I oferă o analiză teoretică a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică, discutând conceptele, modelele și abordările MRU, evoluția acestora, precum și aspectele legate de performanța individuală și organizațională.

Partea a II-a se concentrează pe cercetarea aplicativă privind MRU în administrația publică, incluzând un studiu comparativ al practicilor MRU în statele membre UE și o cercetare practică axată pe perfecționarea MRU și impactul acestuia asupra organizației. Rezultatele cercetării sunt analizate pentru a propune un nou model integrat de MRU ce conține concluzii relevante și recomandări practice pentru îmbunătățirea MRU în organizațiile publice.

Cuvinte cheie: *eficiență, performanță organizațională, funcționari publici, administrație publică, managementul resurselor umane, perfecționare, recomandări practice.*

INTRODUCERE

Această lucrare de cercetare a avut ca și scop investigarea și analizarea diferitelor aspecte ale managementului resurselor umane din administrația publică (MRU) dintr-o perspectivă teoretică și aplicată. Noile provocări ale secolului 21 necesită noi dimensiuni ale managementului resurselor umane datorită schimbărilor globale, legate de adaptarea activităților administrației fiecărui stat la cea europeană, ceea ce presupune necesitatea trecerii printr-un lung și complex proces de integrare, o oportunitate de dezvoltare a carierei și de îmbunătățire a managementului resurselor umane în stat. Scopul principal al lucrării de cercetare a fost acela de a propune o modalitate eficientă de a îmbunătăți MRU care să aibă un impact pozitiv asupra performanței și eficacității organizațiilor publice. Cele două părți principale ale lucrării de cercetare au examinat mai întâi concepte, abordări și modele fundamentale ale MRU, performanță în administrația publică și managementul organizațiilor publice în statele membre ale Uniunii Europene. În plus, este oferită o cercetare aplicativă comparativă a acestei categorii europene, precum și practică privind MRU care, de asemenea, determină o viziune generală asupra influenței sale asupra organizațiilor publice.

Partea I: Considerații privind managementul resurselor umane

Primul capitol s-a concentrat pe bazele conceptuale mobilizate în scopul cercetării noastre, în acest caz date despre managementul resurselor umane și sunt sintetizate din literatura de specialitate eforturile autorilor consacrați pentru a oferi imagine cât mai cuprinzătoare. De asemenea, au fost analizate etapele și teoriile dezvoltării MRU, oferind o perspectivă istorică asupra acestui domeniu.

Al doilea capitol se conturează pe legătura dintre performanța resurselor umane și managementul performanței în organizație prin justificările teoretice și empirice ale acestei relații. Au fost menționate atât abordările tradiționale, cât și cele moderne privind managementul performanței, evidențiind beneficiile implementării unor sisteme bine definite de management al performanței.

Capitolul trei a oferit o analiză detaliată a managementului organizațiilor publice și al funcționarilor publici în statele Uniunii Europene. Acest capitol a explorat funcția publică, conceptele și clasificările funcționarilor publici, precum și particularitățile managementului funcționarilor publici din România și alte state membre ale UE. Legislația specifică funcției

publice în Uniunea Europeană a fost, de asemenea, discutată pentru a oferi un context comparativ relevant.

Partea a II-a: Cercetare aplicativă privind managementul resurselor umane din administrația publică.

Capitolul patru se axează pe o analiză comparativă privind MRU în statele membre ale Uniunii Europene. Accesul la funcție publică, activitățile de MRU și pregătirea personalului public în diverse țări europene sunt analizate. De asemenea, sunt identificate bune practici și lecții care merită aplicate și în România pentru a îmbunătăți categoric MRU.

Capitolul cinci aduce în atenție un studiu aplicat în domeniul perfecționării MRU și a impactului acestuia asupra organizației. În acest capitol, este detaliată metodologia cercetării, inclusiv obiectivele cercetării, ipotezele și variabilele, grupul țintă, eșantionul și metodele de cercetare și a informațiilor obținute, sunt prezentate informațiile obținute în urma culegerii și sistematizării datelor pentru a oferi o bază solidă de analiză.

Pentru a proiecta un nou model de management al resurselor umane a fost necesară analizarea rezultatelor oferite de cercetare.

Principalul scop al acestei lucrări a fost proiectarea unui nou model integrat de management al resurselor umane care să creeze premise potrivite pentru creșterea performanței și eficienței în cadrul organizațiilor publice. Identificarea modalităților eficiente de perfecționare a managementului resurselor umane au stat la baza realizării celor propuse.

Printre obiectivele cercetării se numără identificarea metodelor eficiente de măsurare a performanței și examinarea managementului performanței în administrația publică, analiza teoretică a conceptelor, modelelor și abordărilor fundamentale ale MRU. De asemenea, în cercetare s-a realizat un studiu comparativ asupra MRU în diverse state europene pentru a identifica bunele practici care pot fi adoptate și utilizate în România și s-a efectuat o cercetare practică care a avut ca scop evaluarea impactul perfecționării MRU asupra organizațiilor publice.

Alte obiective au inclus compararea managementului organizațiilor publice și al funcționarilor publici în statele membre ale Uniunii Europene. Prin abordarea acestor teme, lucrarea a furnizat o imagine globală asupra managementului resurselor umane, evidențiind importanța acestuia pentru performanța și eficiența administrației publice și a oferit soluții și

recomandări pentru perfecționarea MRU, contribuind astfel la proiectarea unui nou model integrat de management al resurselor umane.