



MINISTERUL EDUCAȚIEI  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE - IOSUD  
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL MANAGEMENT  
Str. Lt.Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România  
Tel/Fax: +40-245-206104, mobil: 0769-076 861  
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

---

**PERFEȚIONAREA MOTIVĂRII  
FUNCȚIONARILOR PUBLICI PRIN  
UTILIZAREA TEHNICILOR  
MOTIVAȚIONALE**

**- rezumatul tezei de doctorat –**

***CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:***

**Prof.univ.dr. MARIUS PETRESCU**

***DOCTORAND,***

**Miruna Angela MUTU**

***TÂRGOVIȘTE***

***2022***

# REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

## CUPRINS

Cuprinsul tezei de doctorat.....	3
Sinteza lucrării.....	5
Curriculum vitae.....	14
Lista articolelor publicate.....	17
Sinteza lucrării în limba engleză.....	20

# CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Introducere

## CAPITOLUL I

MANAGEMENTUL ȘI MOTIVAREA RESURSELOR UMANE. ABORDĂRI  
CONCEPTUALE

1.1. Conceptul de management

1.2. Managementul resurselor umane

1.3. Motivarea resurselor umane

1.3.1. Conceptul de motivație

1.3.2. Tipuri de motivație

1.3.3. Teorii motivaționale

1.3.4. Tehnici motivaționale

1.4. Rolul motivării resurselor umane

## CAPITOLUL II

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE  
STAT

2.1. Cadrul legislativ

2.1.1. Conceptul de instituție de stat

2.1.2. Conceptul de funcție publică și funcționar public

2.1.3. Recrutarea și cariera funcționarilor publici

## CAPITOLUL III

DESCRIEREA INSTITUȚIEI PUBLICE VIZATE

3.1. Agenția Națională de Administrare Fiscală

3.2. Direcția Generală Antifraudă Fiscală

3.3. Munca la domiciliu în România și în cadrul instituției publice

## CAPITOLUL IV

CERCETĂRI PRECEDENTE ÎN MOTIVAREA FUNCȚIONARILOR PUBLICI

4.1. Cercetări precedente în motivarea funcționarilor publici

4.2. Obiectivele și ipotezele cercetării

## CAPITOLUL V

DESIGNUL ȘI METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

5.1. Concepte utilizate în aplicarea chestionarului

5.2. Structura chestionarului

## CAPITOLUL VI

### REZULTATELE STATISTICE ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

6.1. Analiza descriptivă a datelor rezultate în urma aplicării chestionarului

6.2. Analiza statistică a datelor, verificarea obiectivelor și a ipotezelor și interpretarea rezultatelor

6.3. Concluzii preliminare

Concluzii și recomandări

Referințe bibliografice

Lista abrevierilor

Lista tabelor

Lista figurilor

Cuvinte cheie: motivare, funcționari publici, munca la domiciliu, pandemie

## SINTEZA LUCRĂRII

De-a lungul vremurilor, identificarea motivelor care stau la baza acțiunilor oamenilor, a fost un subiect atins de mulți cercetători în încercarea de a răspunde la întrebarea: ce îi motivează pe oameni? Astfel, au fost concepute teorii și au fost enunțate definiții ale motivării de către oamenii de știință, totul pentru a înțelege comportamentul uman, în încercarea de a controla și dirija obiceiuri și reacții.

Motivarea angajaților reprezintă o temă de actualitate, un subiect ce suferă modificări în mod constant în funcție de evoluția societății, precum și în funcție de dezvoltarea și schimbarea obiceiurilor oamenilor. Astfel, deși este o temă ce a primit atenție și a fost intens abordată de-a lungul timpului, provocarea cercetătorului constă în aplicarea tehnicilor și metodelor cele mai potrivite pentru a identifica noi pârgii în motivarea personalului, adaptate influențelor asupra oamenilor aflate în continuă schimbare.

În ceea ce privește cercetătorul, acesta consideră subiectul motivării funcționarilor publici un subiect controversat, prin prisma prejudecăților, miturilor și stereotipurilor existente cu privire la activitatea persoanelor care ocupă funcții publice, și dificil, din perspectiva persoanelor care ocupă funcții publice de conducere, care se lovesc de limitările și rigorile impuse de legislația în domeniu, având o plajă limitată de acțiune, buna desfășurare a activității și crearea unui mediu de lucru plăcut între angajați, bazându-se doar pe abilitățile și experiența personală. Totodată, la nivelul funcționarilor publici, există problematica menținerii unui nivel ridicat și constant de motivare în dorința de a asigura un serviciu public de calitate. Acest nivel poate fi menținut, conform precedentelor cercetări teoretice, folosindu-se anumite metode de motivare ce au la bază multiple teorii dezvoltate de-a lungul timpului, aplicate în funcție de specificul activității desfășurate și de natura personalului angajat.

Performanța instituțiilor publice și a angajaților acestora ar trebui să fie mai importantă pentru societatea noastră decât performanța angajaților din organizațiile din sectorul privat, scopul urmărit fiind oferirea unui serviciu public de calitate tuturor categoriilor de contribuabili.

Cu toate că motivarea resurselor umane a constituit și reprezintă un domeniu de interes, atât pentru psihologi, cercetători, oameni de știință, cât și pentru oameni de afaceri, în ceea ce privește sectorul public, nu a cunoscut foarte multe abordări. Prin cunoașterea și înțelegerea factorilor motivatori din instituțiile publice, se poate îmbunătăți eficacitatea și eficiența acestor entități.

Astfel, revine rolul managerilor, respectiv a persoanelor cu funcții de conducere, să găsească modalitatea ideală de a conduce, ghida, motiva angajații, folosindu-se de experiența și cunoștințele personale și de pârghiile legale pe care le pot utiliza în activitatea lor.

În literatura de specialitate au fost căutate și ilustrate răspunsuri la întrebările referitoare la ce îi motivează pe oameni. Au fost enunțate definiții și concepute teorii cu privire la termenul de motivație și elementele care conduc și stau la baza creșterii, menținerii sau descreșterii nivelului de motivație al oamenilor.

Cercetările au relevat diverse tipuri de motivație întâlnite la diverse tipuri de oameni, ce explică și sunt corelate cu caracterul uman individual, nivelul de educație, experiența fiecăruia, valorile morale etc.

Teoriile motivaționale arată perspectivele diferite din care pot fi privite elementele și factorii care contribuie la atingerea unui nivel de motivație, indicând alte seturi de nevoi și valori ale omului în raport cu ceea ce îi poate aduce motivație, de la trebuințe fizice până la trăiri și sentimente.

La nivel empiric au fost dezvoltate tehnici motivaționale menite să îndrume managerii și să ușureze munca acestora, totul pentru atingerea obiectivelor profesionale, dar și umane.

În ceea ce privește aplicarea elementelor teoretice referitoare la motivarea resurselor umane în cadrul instituțiilor publice, pârghiile care pot fi utilizate de către personalul cu funcții de conducere sunt limitate, bazându-se doar pe interesul și dorința existente la nivel personal de a crea un mediu de lucru plăcut și motivant și de a crea un sentiment de loialitate față de instituție și serviciul public.

Așadar, în capitolele ilustrate, au fost abordate aspecte legate de managementul general, cu accent pe managementul resurselor umane și motivarea resurselor umane. Au fost definite motivația, valorile și atitudinile legate de muncă ale angajaților, apoi trecute în revistă concepte de bază pentru analiza motivației și a atitudinilor față de muncă, în care au fost incluse concepte despre nevoile, valorile și motivele oamenilor, concepte ce reprezintă componente esențiale ale teoriilor și tehnicilor motivaționale.

Totodată, sunt descrise teoriile majore ale motivației în muncă și diverse tehnici pe care organizațiile le folosesc pentru a mări gradul de motivare al angajaților, precum și cercetări referitoare la aspecte majore legate de muncă, cum ar fi angajamentul organizațional, satisfacția în muncă și profesionalismul.

Capitolul II reprezintă descrierea mediului public din România, respectiv cadrul legislativ prin definirea conceptelor de instituție de stat, funcția publică și funcționarul public, precum și expunerea modalităților de recrutare a funcționarilor publici. A fost ilustrată baza

legislativă în ceea ce privește exercitarea funcției publice, respectiv documentele care guvernează activitatea, precum și particularitățile managementului resurselor umane în instituțiile de stat.

Instituția publică asupra cărei funcționari publici a fost efectuată cercetarea este descrisă în capitolul III al tezei de doctorat. Gradul de motivare al acestor angajați nu a fost niciodată evaluat, deși instituția a fost înființată în anul 2013. Totodată, detalii referitoare la desfășurarea muncii la domiciliu în România și în cadrul instituției vizate sunt evidențiate.

De asemenea, cercetările precedente în domeniul motivării funcționarilor publici, precum și întrebările, obiectivele și ipotezele care au reieșit în urma studiului și care constituie obiectul acestei lucrări, sunt expuse în capitolul III.

În urma studiului lucrărilor amintite, s-au născut următoarele întrebări:

- Sunt funcționarii publici motivați?
- Este sectorul public un mediu de lucru care aduce motivație?
- Există diferențe în nivelul de motivare în funcție de locul desfășurării activității în cadrul instituției?
  - Care este influența vechimii în muncă asupra nivelului de motivare?
  - Schimbările în programul de lucru generate de contextul pandemic au influențat percepția față de munca depusă?
    - Sistemul actual de motivare, respectiv remunerație, este suficient de motivant?
    - Există o posibilitate clară de îmbunătățire a nivelului de motivație?

Obiectivul general al cercetării este reprezentat de identificarea nivelului de motivație în muncă a funcționarilor publici și evidențierea nevoii unui sistem de promovare bazat pe performanțe și sublinierea deținerii cunoștințelor necesare manageriale în domeniul motivării de către personalul cu funcții de conducere. De asemenea, evaluarea percepției inspectorilor din cadrul instituției cu privire la schimbările impuse de pandemie, a constituit atât un element de noutate, cât și un obiectiv al cercetării de atins. Totodată, de la înființarea instituției și până în prezent, grupul țintă ales de cercetarea prezentă nu a făcut niciodată obiectul unei evaluări specifice în ceea ce privește gradul de motivare și percepția față de muncă.

Obiectivele specifice sunt:

- O1 – Investigarea gradului general de motivație în muncă;
- O2 - Investigarea gradului de motivație atunci când persoanele cu funcții de conducere utilizează tehnici motivatoare;

O3 – Evidențierea limitelor în ceea ce privește creșterea gradului de motivare corelată cu modalitățile de promovare și utilizarea tehnicilor motivatoare;

O4 – Identificarea unor tehnici motivaționale pretabil a fi utilizate pentru creșterea nivelului motivației în muncă;

O5 – Analiza impactului schimbărilor survenite în desfășurarea programului de lucru în context pandemic;

O6 – Evidențierea necesității existenței unor programe de formare profesională al personalului cu funcții de conducere în ceea ce privește tehnicile de motivare a personalului cu funcții de execuție, cu referințe și din cunoașterea caracterului uman.

În demersul științific au fost formulate următoarele ipoteze:

I1 – Funcționarii publici din instituția vizată manifestă motivație în muncă;

I2 – Sistemul actual de salarizare este motivant;

I3 – Dacă sunt utilizate tehnici motivaționale, motivația funcționarilor publici crește;

I4 – Sunt necesare cursuri de formare profesională pentru funcționarii publici pentru creșterea nivelului de motivare;

I5 – Schimbările survenite asupra programului normal de lucru ca urmare a pandemiei, cum ar fi munca la domiciliu, au avut efect motivator asupra funcționarilor publici;

Designul și metodologia cercetării științifice constituie capitolul V. Au fost evaluate motivele și valorile care reprezintă fundamentul în exercitarea funcției publice, cum ar fi dorința de a efectua un serviciu public de calitate și, de asemenea, viziunea față de remunerație, siguranța locului de muncă, atribuțiile de serviciu deținute și atitudinea față de eventuale beneficii speciale oferite de unele funcții publice.

Metoda de colectare a datelor este metoda anchetei, prin intermediul chestionarului, respectiv ancheta sociologică cantitativă, pe baza unui chestionar aplicat în rândul angajaților unității alese. Eșantionul este reprezentat de un număr de 296 respondenți, funcționari publici care activează în cadrul instituției alese.

În cadrul cercetării s-a realizat un amestec de metode statistice cantitative, din care enumerăm:

- tabelele de frecvență pentru orice tip de variabilă și statistici descriptive (medie, indicator al tendinței centrale, și abatere standard, indicator al împrăștierii),

- statistici parametrice:

- teste ce au vizat analiza relației dintre două variabile: analiza de corelație Pearson Product Moment Correlation ce testează intensitatea relației dintre două variabile continue, și analiza de regresie liniară și multiplă care, spre deosebire de cea dintâi, testează



intensitatea relației dintre multiple variabile predictor și o unică variabilă continuă, permițând estimarea unei variabile, prin utilizarea altei variabile;

- teste ale diferențelor de grup: analiza ANOVA, care testează diferența dintre două grupuri sau mai multe și o singură variabilă continuă, și testul t independent, care testează diferența dintre două grupuri în raport cu o singură variabilă continuă;

- teste pe variabile categoriale: testul Hi-pătrat;

- analiza multivariată a datelor prin utilizarea coeficientului Cronbach's Alpha ce analizează consistența internă a itemilor care formează un instrument anume;

- corelația neparametrică prin utilizarea coeficienților de contingență (Cross Tabulation).

Datele au fost reprezentate grafic prin tabele descriptive și grafice de tip bare verticale, orizontale și plăcintă.

Rezultatele cercetării sunt detaliate descriptiv și statistic în capitolul VI, iar concluziile și recomandările reprezintă încheierea cercetării științifice.

Constatările studiului au evidențiat nivelul de motivație al angajaților pe baza satisfacției lor față de muncă. Satisfacția și nemulțumirea în rândul lucrătorilor este evidențiată de teoria cu doi factori a lui Herzberg care a susținut faptul că un factor sau stimul care promovează motivația este "satisfier" factorul motivațional care crește satisfacția angajaților de a lucra cu mai mult devotament și pasiune pentru bunăstarea personală și a organizației. Teoria motivațională menționată a fost testată pentru a evidenția factorii asociați cu satisfacția și nemulțumirea angajaților. Constatările au evidențiat activitățile profesionale, recunoașterea, performanța la locul de muncă și avansarea ca factori de motivare pentru lucrători.

Pe de altă parte, nemulțumirea în rândul angajaților crește din cauza unor factori precum atitudinea negativă, securitatea locului de muncă, volumul de muncă, salariul, managementul, condițiile de muncă și relațiile interpersonale. Potrivit lui Herzberg, satisfacția în rândul angajaților poate crește sau scădea și cu un aspect al muncii. Cu toate acestea, pe baza teoriei menționate, concluziile studiului curent au sugerat că motivația intrinsecă este necesară pentru a motiva lucrătorii, iar tehnicile de motivare pretabile includ feedback constant, oportunități de dezvoltare profesională, cursuri de formare și management prietenos. Totodată, concluziile studiului sunt paralele cu teoria lui Herzberg în evidențierea faptului că funcționarii pot lucra satisfăcător fără a primi motivații extrinseci, cum ar fi salariul, promovarea sau recompensarea.

De altfel, teoria dezvoltată de Herzberg este cea mai pretabilă a fi utilizată în rândul funcționarilor publici și evidențiază faptul că motivația intrinsecă este factorul motor al

activității funcționarilor publici vizați de prezentul studiu, iar tehnicile de motivare pentru creșterea nivelului de motivare intrinsecă, se pretează a fi folosite cu succes în cadrul instituției, fiind accesibile și în puterea persoanelor cu funcții de conducere. Astfel, s-a dovedit faptul că tehnici de motivare consacrate precum ascultă și răspunde, tehnica feedback-ului motivațional verbal și a recunoașterii meritelor, extinderea sau lărgirea postului, îmbogățirea postului, modificarea comportamentală, competiția, ședința, brainstormingul sau munca la domiciliu, pot fi utilizate cu succes în motivarea funcționarilor publici din cadrul instituției publice.

Rezultatele studiului conțin recomandările necesare autorităților publice în formarea politicilor de management al personalului din sectorul public, precum și altor cercetători din acest domeniu:

- pe baza constatărilor studiului se poate recomanda ca cercetarea să fie replicată inclusiv cu alte tipuri de angajați publici care lucrează în alte instituție pentru a evalua nivelul lor de motivație la locul de muncă și performanța la locul de muncă, precum și pentru a evidenția diferențele între percepțiile față de muncă ale diferitelor categorii de funcționari publici.

- studiul a fost efectuat pentru a evalua nivelul de motivație în rândul unei categorii de angajați din sectorul public și percepția acestora față de schimbarea adusă sistemului de organizare din cauza pandemiei. Aceleași variabile de studiu pot fi rePLICATE folosind diferite domenii de lucru și organizații diferite.

- cercetătorul și-a propus să evalueze nivelul de motivație în rândul funcționarilor publici, dar nu a făcut o comparație a nivelului de motivație al angajaților pe baza mediului de lucru anterior. O comparație între sectorul privat și public poate fi făcută utilizând aceleași variabile de studiu care vor evidenția alte aspecte ale motivației la locul de muncă.

- se recomandă personalului de conducere să organizeze mai multe întâlniri și ședințe și să ofere feedback constant subalternilor, chiar dacă acesta este pozitiv sau negativ, deoarece s-a constatat prin prezentul studiu că motivația intrinsecă ajută la îmbunătățirea performanței în comparație cu motivația extrinsecă.

În plus, bunele practici și un mediu de lucru bun pot crește nivelul de motivație în rândul funcționarilor publici la locul de muncă, ceea ce nu numai că îmbunătățește relația angajaților între ei, ci și cu oamenii din funcții de conducere. Sectorul public, implicit instituția publică analizată, poate cunoaște aprecieri ca fiind un mediu motivant de lucru, ceea ce conduce la o atractivitate crescută în rândul tinerilor absolvenți și nu numai.

Astfel, constatările studiului au recomandat implementarea mai multor practici pentru creșterea gradului de satisfacție în muncă și motivație în rândul angajaților din sectorul public, cum ar fi:

- acordarea constantă de feedback: acesta poate fi transmis atât verbal, prin conversație directă, cât și în scris, folosindu-se poșta electronică sau mijloacele de comunicare sociale. Pentru realizarea acestei practici, personalul cu funcții de conducere, pe lângă experiența personală, trebuie să aibă acces la informații referitoare la comportamentul uman și la modalitățile în care se pot exprima păreri într-un mod asertiv cu privire la desfășurarea activității și la calitatea îndeplinirii atribuțiilor.

- organizarea de dezbateri pe tema modificărilor legislative și a spețelor întâlnite: prin aceste întâlniri, despre care am demonstrat că contribuie la creșterea nivelului de motivare, este sporită creativitatea și încurajată inițiativa, iar funcționarii dobândesc un sentiment de apartenență la instituție și siguranță cu privire la aplicarea unitară a legilor. Prin organizarea de ședințe și dezbateri, este oferită ocazia fiecărui angajat de a-și exprima părerea și/sau nelămurirea cu privire la subiectele ridicate, putând participa în mod activ la discuții constructive și chiar competiționale, în funcție de situație, având în acest fel, sentimentul de implicare și de ascultare de către superiori.

- utilizarea tehnicilor motivaționale care se referă în primul rând la abilitățile umane ale persoanele cu funcții de conducere și care nu implică costuri din partea instituției sau modificări legislative.

De asemenea, s-a constatat faptul că implementarea pentru prima dată a muncii la domiciliu în acest sector public, a avut succes. Deși implementarea a fost grăbită de izbucnirea pandemiei de COVID-19 și a avut un ritm accelerat și subit, funcționarii publici ce au fost vizați de această cercetare, au avut o percepție pozitivă față de modalitatea de desfășurare și au avut un nivel de motivare crescut. Desigur, percepția a fost influențată și de teama de contaminare și de nevoia de siguranță sanitară, însă desfășurarea activității a decurs în mod normal, atribuțiile de serviciu au fost îndeplinite, iar nivelul de motivare al funcționarilor nu a cunoscut descreșteri.

#### Direcții viitoare

Concluziile studiului au evidențiat necesitatea introducerii cursurilor de management al resurselor umane pentru oamenii din management. Personalul cu funcții de conducere trebuie să fie conștient de bunele practici pentru a menține relații sănătoase cu angajații și pentru a crea o atmosferă prietenoasă care nu numai că încurajează cooperarea între angajați, ci și sporește creșterea profesională și oportunitățile de dezvoltare. Prin urmare, există o nevoie urgentă și

constantă de a organiza cursuri de management al resurselor umane și cursuri de formare profesională pentru lucrători prin care aceștia să învețe să ofere feedback într-un mod eficient și în același timp asertiv, să cunoască și să exploateze abilitățile soft ale angajaților și să învețe să folosească tehnicile de motivare intrinsecă. De altfel, studii privind nivelul de motivare pot fi efectuate și în cadrul altor instituții publice, cu un alt profil al resursei umane și un alt domeniu de activitate.

#### Limitări

Acest studiu de cercetare are mai multe limitări, deoarece cercetătorul s-a confruntat cu multe provocări în timpul efectuării cercetării:

- cercetarea s-a confruntat cu rigiditate a mediului vizat în timp ce colectat datele de la respondenți. Oamenii ezită să dea opinii sincere cu privire la performanța și motivația lor la locul de muncă.

- mediul în care s-a desfășurat cercetarea a fost rigid, existând restricții cu privire la mediatizarea la nivel oficial.

- au existat mai multe provocări pentru cercetător în timpul colectării de date care s-au adăugat limitărilor studiului, deoarece colectarea datelor a fost dificilă în timpul utilizării sondajelor Google, completarea acestuia ridicând probleme unora dintre participanți.

- mai mult, cercetătorul s-a confruntat și cu dificultăți în timpul procesului de colectare a datelor din cauza subiectivității și reticenței participanților. Respondenții tind să se comporte artificial în timp ce fac observații și opinii cu privire la nivelul lor de motivație și performanța la locul de muncă. Așadar, a fost dificil pentru cercetător să interpreteze constatările pe baza opiniilor subiective ale respondenților.

- cercetătorul a considerat că procesul de colectare a răspunsurilor de la respondenți a fost laborios și dificil. Mai mult, interpretarea obiectivă a datelor și a constatărilor a fost, de asemenea, dificilă, deoarece multe întrebări din sondaj au cerut respondenților să marcheze mai mult decât un singur răspuns. A îngreunat interpretarea acestor afirmații în mod obiectiv și cantitativ.

- totodată, o altă limită este reprezentată de faptul că nivelul de motivare a fost măsurat într-un anumit nivel temporal.

- în cele din urmă, limitarea acestei cercetări este că nu a fost o cercetare calitativă fiind folosită doar metoda cantitativă, de anchetă, pentru colectarea datelor. Nu s-au folosit metode de cercetare calitativă, precum interviuri, observații sau note depuse pentru colectarea datelor. Deci, cercetătorul a găsit acest lucru ca o limitare metodologică.

Unul dintre elemente de originalitate ale cercetării vizează analiza motivării salariatului public român din perspectiva schimbărilor aduse de pandemia COVID-19, care a debutat în luna martie 2020.

Un alt element de originalitate al cercetării vizează cuantificarea impactului formelor de flexibilitate nou introduse în cadrul instituției publice asupra nivelului general de motivare al funcționarilor publici și de asemenea cuantificarea impactului noilor modalități de lucru introduse recent pe piața muncii (telemunca, munca la domiciliu) asupra stării de bine a angajaților, creșterii și dezvoltării profesionale, a relațiilor sociale și profesionale, a performanțelor profesionale personale și a performanțelor organizaționale, dar și asupra nivelului general de motivare al salariaților.

În ceea ce privește contribuția personală la dezvoltarea cunoașterii științifice rezultată în urma cercetării desfășurate, aceasta se poate defalca pe trei domenii, respectiv contribuții cu caracter de sinteză, teoretic și empiric și cu caracter interdisciplinar.

Contribuțiile cu caracter de sinteză sunt reprezentate de extragerea citatelor relevante din literatura de specialitate împreună cu definițiile și teoriile din domeniul motivării resurselor umane, identificarea cercetărilor precedente, evaluarea motivației și percepției față de muncă în situația pandemică, prelucrarea, analiza și interpretarea datelor rezultate în urma aplicării chestionarului și enunțarea concluziilor și prezentarea metodelor pretabil a fi utilizate în concordanță cu abordările conceptuale existente și prezentate.

Referitor la contribuția la nivel teoretic și empiric, aceasta este reprezentată de enunțarea obiectivelor generale și specifice, enunțarea ipotezelor de cercetare, elementele componente și aplicarea chestionarului în instituția vizată, precum și testarea ipotezelor.

Caracterul interdisciplinar este dat de abordarea și încorporarea de elemente din multiple discipline, precum management general și al resurselor umane, sociologie, psihologie și economie.



# Miruna Angela Mutu

Data nașterii: 1991 | **Cetățenie:** română | **Gen:** Feminin | (+40) 762382561 | [miruna.mutu@yahoo.com](mailto:miruna.mutu@yahoo.com) |  
Skype: mirunamutu | Alexandria, România

## ● EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

12/2014 – ÎN CURS – Alexandria, România

**INSPECTOR - DEPARTAMENTUL DE ANALIZĂ DE RISC, PROGRAMARE, SINTEZĂ ȘI RAPORTĂRI – MINISTERUL FINANTELOR**

- efectuarea de analize pentru identificarea domeniilor, activităților, zonelor geografice și bunurilor cu risc fiscal
- identificarea operatorilor economici în concordanță cu profilurile de risc și efectuarea de analize conform informațiilor disponibile în bazele de date
- întocmirea de analize de risc premergătoare acțiunilor de control

Alexandria, România

11/2013 – 12/2014 – Alexandria, România

**INSPECTOR - DEPARTAMENTUL DE CONTROL OPERATIV – MINISTERUL FINANTELOR**

- efectuarea controalelor tematice, operative sau inopinate pentru verificarea modului de respectare a prevederilor legislației vamale, fiscale și contabile în domeniul activităților cu risc fiscal ridicat
- verificarea activităților desfășurate și existența documentelor justificative din punct de vedere al operațiunilor derulate de contribuabilii supuși controlului

Alexandria, România

12/2012 – 11/2013 – Alexandria, România

**SECRETARĂ - OPERATOR CALCULATOR – BIROUL NOTARILOR ASOCIAȚI**

- Interpretare și dactilografiere documente autentice (declarații, procuri, contracte de vânzare-cumpărare, certificate de moștenitor, contracte de donație, etc.)

Alexandria, România

05/2012 – 11/2012

**CONSILIER CLIEŢI - AGENT VÂNZĂRI – APT BROKER SRL**

București, România

11/2010 – 05/2011 – Alexandria, România

**ASISTENT MANAGER – ENTITATE PRIVATĂ**

Alexandria, România

## ● EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROFESIONALĂ

01/10/2019 – ÎN CURS – Târgoviște, România

**DOCTORAND** – Instituția Organizatoare de Studii Universitare de Doctorat din cadrul Universității Valahia

**Domeniul (domeniile) de studiu**

- Management

<https://www.scoaladoctorala.valahia.ro/>

10/2017 – 07/2019 – Târgoviște, România

**DIPLOMĂ DE MASTER** – Universitatea "Valahia" din Târgoviște - Facultatea de Științe Economice

---

Profil: Management - Specializare: Managementul informațiilor

03/2017

**CERTIFICAT DE PARTICIPARE** – Agenția Națională de Administrare Fiscală - Direcția Generală de Organizare și Resurse Umane - Serv

---

Program de instruire - Tehnici investigative

10/2010 – 07/2013 – România

**DIPLOMA DE LICENȚĂ ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE** – Universitate a „Valahia” din Târgoviște, Facultatea de Științe Economice

---

04/2013 – Alexandria, România

**CERTIFICAT DE ABSOLVIRE PENTRU OCUPAȚIA “CONTABIL”** – Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Teleorman

---

09/2006 – 06/2010 – Alexandria, România

**DIPLOMĂ DE BACALAUREAT** – Colegiul Național „Alexandru Dimitrie Ghica”

---

- matematică
- informatică
- limba engleză
- limba franceză

2022 – 2022 – Strada Taberei nr.2, Turnu Măgurele, România

**FORMATOR** – Centrul Regional de Formare Profesională a Adulților Teleorman

---

2020 – 2022 – Târgoviște, România

**FORMARE PSIHOPEDAGOGICĂ - NIVEL I ȘI II** – Universitatea Valahia din Târgoviște

---

[www.dppd.valahia.ro](http://www.dppd.valahia.ro)

## ● **COMPETENȚE LINGVISTICE**

---

Limbă(i) maternă(e): **ROMÂNĂ**

Altă limbă (Alte limbi):

	COMPREHENSIUNE		VORBIT		SCRIS
	Comprehensiune orală	Citit	Exprimare scrisă	Conversație	
<b>ENGLEZĂ</b>	C1	C1	C1	C1	C1
<b>FRANCEZĂ</b>	B2	B2	B2	B2	B2
<b>SPANIOLĂ</b>	B1	A2	B2	B2	A2

*Niveluri: A1 și A2 Utilizator de bază B1 și B2 Utilizator independent C1 și C2 Utilizator experimentat*

## ● **COMPETENȚE ORGANIZATORICE**

---

### Competențe organizatorice

---

Bine organizată, cu experiență în coordonarea de multiple activități dobândită la locul de muncă, atenție distributivă, rezistență la stres și la munca sub presiune, abilități în comunicarea orală și scrisă, promptitudine și eficiență în efectuarea lucrărilor, autonomie în acțiune, aptitudini generale de învățare; capacitatea de a lua decizii rapide într-un timp foarte scurt și în condiții de stres, în situații deosebite; capacitatea de analiză și sinteză

## ● **COMPETENȚE DE COMUNICARE ȘI INTERPERSONALE**

---

### Competențe de comunicare și interpersonale

---

Claritate și concizie în transmiterea mesajelor, prietenoasă în comunicare, încredere în vorbire, receptivă

## ● **COMPETENȚE DOBÂNDITE LA LOCUL DE MUNCĂ**

---

### Competențe dobândite la locul de muncă

---

Persoană sociabilă, serioasă și răbdătoare, flexibilă, antrenată în munca de echipă, implicată și motivată de rezultate, optimistă și perseverentă, interesată de dezvoltarea profesională, corectă și fidelă, creativă și cu spirit inițiativ



2019

1. Nichita (Vasile) CAMELIA ELENA, **Mutu MIRUNA ANGELA**  
IMPLICAȚIILE TRAFICULUI DE PERSOANE ASUPRA SOCIETĂȚII ROMÂNEȘTI –  
articol publicat în revista Agora International Journal of Economical Sciences (2019) -  
AGORA INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICAL SCIENCES, [S.l.], v. 13, aug.  
2020. ISSN 2067-3310, E -ISSN 2067 -7669, VOL. 13(2019)  
<http://univagora.ro/jour/index.php/aijes/article/view/4006>

2020

2. Zanfîr ILIANA MARIA, **Mutu MIRUNA ANGELA**, Istrate Bogdan Nicolae, Nichita  
(Vasile) CAMELIA ELENA  
Conferința internațională "Educație și creativitate pentru o societate bazată pe cunoaștere"  
susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2020 ISSN 2248-0072, ISBN 978-3-  
9503145-4-0:

- ELECTRONIC TRADE IN ROMANIA DURING THE PANDEMIC  
GENERATED BY SARS-COV2 VIRUS

<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=430017065017089080090089111099070078008006088086039074119029085066093015127067126092000003106023017025110122127103005096121105028035068062008083007027009005090106028088037018127030121098026083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

3. Zanfîr ILIANA MARIA, **Mutu MIRUNA ANGELA**, Istrate Bogdan Nicolae, Nichita  
(Vasile) CAMELIA ELENA

Conferința internațională "Educație și creativitate pentru o societate bazată pe cunoaștere"  
susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2020 ISSN 2248-0072, ISBN 978-3-  
9503145-4-0:

- SOCIETY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE SARS-COV2 VIRUS  
PANDEMIC

<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=430017065017089080090089111099070078008006088086039074119029085066093015127067126092000003106023017025110122127103005096121105028035068062008083007027009005090106028088037018127030121098026083012005017083087125103024099001119123064091104025096000115022&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

4. Zanfîr ILIANA MARIA, **Mutu MIRUNA ANGELA**

International Conference Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century - Europe in  
pandemic times: facts, challenges and responses susținută de Universitatea "Constantin  
Brâncoveanu" din Pitești 2020 publicate în STRATEGII MANAGERIALE Revistă editată de  
Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești Anul XIII, nr. II (52) / 2021 ISSN 2392 –  
8123, ISSN–L 1844 – 668X:

- THE DIGITALIZATION OF SOCIETY IN THE CONTEXT OF THE SARS-  
COV2 PANDEMIC

[http://www.strategiimanageriale.ro/images/images\\_site/categorii\\_articole/pdf\\_categorie\\_b632150353d10058517c00d89bd9a181.pdf](http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_b632150353d10058517c00d89bd9a181.pdf)

5. Nichita (Vasile) CAMELIA ELENA, **Mutu MIRUNA ANGELA**

International Conference Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century - Europe in pandemic times: facts, challenges and responses susținută de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești 2020 publicate în STRATEGII MANAGERIALE Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești Anul XIII, nr. II (52) / 2021 ISSN 2392 – 8123, ISSN–L 1844 – 668X :

- SOCIAL RELATIONS IN THE CONTEXT OF THE SARS-COV2 PANDEMIC

[http://www.strategiimanageriale.ro/images/images\\_site/categorii\\_articole/pdf\\_categorie\\_b632150353d10058517c00d89bd9a181.pdf](http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_b632150353d10058517c00d89bd9a181.pdf)

2021

6. **Mutu MIRUNA ANGELA**, Nichita (Vasile) CAMELIA ELENA, Zanfira ILIANA MARIA

EBEN - Conferința Internațională GEKoS 2021 publicate în LUMEN Proceedings Vol 15 (2021): 2nd International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS) ISSN (print): 2601 – 2510, ISSN (on-line): 2601 – 2529, ISSN–L: 2601 – 2510, ISBN: 978-1-910129-30-2:

- The impact of the “Zoom fatigue” phenomenon and ways of managing it

<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/646>

7. **Mutu MIRUNA ANGELA**, Nichita (Vasile) CAMELIA ELENA, Zanfira ILIANA MARIA

EBEN - Conferința Internațională GEKoS 2021 publicate în LUMEN Proceedings Vol 15 (2021): 2nd International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS) ISSN (print): 2601 – 2510, ISSN (on-line): 2601 – 2529, ISSN–L: 2601 – 2510, ISBN: 978-1-910129-30-2:

- Trafficking in human beings in the context of global ethics

<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/651>

8. **Mutu MIRUNA ANGELA**

CCRESC - conferința internațională Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, 4th Edition 2021 publicat în HYPERION ECONOMIC JOURNAL Vol. 8, Issue 3, 2021 ISSN 2343-7995 (online)

- PUBLIC EMPLOYEES PERCEPTION OF TELEWORKING AND INTERNAL COMMUNICATION IN THE PUBLIC INSTITUTIONS DURING THE PANDEMIC GENERATED BY SARS-COV2 VIRUS

<https://hej.hyperion.ro/issues-2021/vol-8-issue-3-2021/37-hej-volume-8-issue-3-2021/216-public-employees-perception-of-teleworking-and-internal-communication-in-the-public-institutions-during-the-pandemic-generated-by-sars-cov2-virus>

9. Zafir ILIANA MARIA, Nichita (Vasile) CAMELIA ELENA, Mutu MIRUNA ANGELA, Istrate Bogdan Nicolae

Conferința internațională "Educație și creativitate pentru o societate bazată pe cunoaștere" susținută de Universitatea "Titu Maiorescu" București 2021 ISSN 2248-0072, ISBN 978-3-9503145-4-0:

- DESIGN OF THE ACCOUNTING INFORMATION FLOW

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4015895](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4015895)



MINISTRY OF EDUCATION  
"VALAHIA" UNIVERSITY from TARGOVISTE - IOSUD  
*DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES*  
*MANAGEMENT FIELD*  
Str. Lt. Stancu Ion, No. 35 – 130105, Târgoviște, Romania  
Tel/Fax: +40-245-206104, mobile: 0769-076 861  
<http://scoaladoctorala.valahia.ro/>

---

# **IMPROVING THE MOTIVATION OF PUBLIC EMPLOYEES THROUGH THE USE OF MOTIVATIONAL TECHNIQUES**

***PHD SUPERVISOR:***

**Professor MARIUS PETRESCU**

***PhD student,***

**Miruna Angela MUTU**

***Targoviste***

***2022***

# **PHD THESIS SUMMARY**

## **CONTENT**

Introduction

### **CHAPTER I**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND MOTIVATION. CONCEPTUAL APPROACHES**

1.1. The concept of management

1.2. Human resources management

1.3. Human resources motivation

1.3.1. The concept of motivation

1.3.2. Types of motivation

1.3.3. Motivational theories

1.3.4. Motivational techniques

1.4. The role of human resources motivation

### **CHAPTER II**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITHIN PUBLIC INSTITUTIONS**

2.1. Legislative framework

2.1.1. The concept of public institution

2.1.2. The concept of public position and civil servant

2.1.3. Recruitment and career of civil servants

### **CHAPTER III**

**DESCRIPTION OF THE PUBLIC INSTITUTION CONCERNED**

3.1. National Agency for Fiscal Administration

3.2. General Directorate of Fiscal Antifraud

3.3. Work at home in Romania and within the public institution

### **CHAPTER IV**

**PREVIOUS RESEARCH IN THE MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS**

4.1. Previous research regarding the motivation of civil servants

4.2. Research objectives and hypotheses

### **CHAPTER V**

**DESIGN AND METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH**

5.1. Concepts used in the application of the questionnaire

5.2. Structure of the questionnaire

## CHAPTER VI

### STATISTICAL RESULTS OF THE SCIENTIFIC RESEARCH

6.1. Descriptive analysis of the data resulting from the application of the questionnaire

6.2. Statistical analysis of data, verification of objectives and hypotheses, and results interpretation

6.3. Preliminary conclusions

Conclusions and recommendations

Bibliographical references

List of abbreviations

List of tables

List of figures

Keywords: motivation, civil servants, home work, pandemic

Throughout the ages, identifying the reasons behind people's actions has been a topic touched upon by many researchers in an attempt to answer the question: what motivates people? Thus, theories have been devised and definitions of motivation have been enunciated by scientists, all in order to understand human behavior in the attempt to control and direct habits and reactions.

Employee motivation is a topical issue, a subject that is constantly changing according to the evolution of society, as well as according to the development and change of people's habits. Thus, although it is a theme that has received attention and has been intensively addressed over time, the researcher's challenge is to apply the most suitable techniques and methods to identify new levers in staff motivating, adapted to the ever-changing influences on people.

As far as the researcher is concerned, he considers the subject of motivating public officials a controversial subject, through the lens of prejudices, myths and stereotypes existing regarding the activity of people who occupy public positions, and difficult, from the perspective of people who occupy public management positions, which collide with the limitations and rigors imposed by the legislation in the field, having a limited range of action, the smooth running of the activity and the creation of a pleasant working environment between employees, relying only on personal skills and experience. At the same time, at the level of civil servants, there is the problem of maintaining a high and constant level of motivation in the desire to ensure a quality public service. This level can be maintained, according to previous theoretical researches, using certain motivational methods that are based on multiple theories developed over time, applied according to the specifics of the activity and the nature of the employees.

The performance of public institutions and their employees should be more important for our society than the performance of employees in private sector organizations, the aim being to provide a good quality public service to all categories of taxpayers.

Although human resources motivation has been and it still is an area of interest, both for psychologists, researchers, scientists and business people, in terms of the public sector, it has not known many approaches. By knowing and understanding the motivating factors in public institutions, the effectiveness and efficiency of these entities can be improved.

Thus, it is the role of managers, respectively of persons with management positions, to find the ideal way to lead, guide, motivate employees, using their personal experience and knowledge and the legal levers they can use in their activity.

Answers to the questions of what motivates people have been sought and illustrated in specific literature. Definitions have been stated and theories have been developed regarding

the term motivation and the elements that drive and underlie the increase, maintenance or decrease of people's level of motivation.

Research has revealed various types of motivation found in various types of people, which explain and are correlated with individual human character, level of education, experience, moral values, etc.

Motivational theories show the different perspectives from which the elements and factors that contribute to achieving a level of motivation can be viewed, indicating other sets of human needs and values in relation to what can bring them motivation, from physical needs to feelings and emotions.

On an empirical level, motivational techniques have been developed and aimed at guiding managers and making their work easier, all for the achievement of professional, but also human objectives.

Regarding the application of the theoretical elements related to the motivation of human resources within public institutions, the levers that can be used by personnel with management positions are limited, based only on the existing interest and desire at a personal level to create a pleasant and motivating environment and to induce a sense of loyalty towards the institution and the public service.

So, in the illustrated chapters, aspects related to general management were addressed, with emphasis on human resource management and human resource motivation. Employee motivation, values, and work-related attitudes were defined, then basic concepts for the analysis of motivation and work attitudes were reviewed, including concepts about people's needs, values, and motives, concepts that represent essential components of motivational theories and techniques.

It also describes major theories of work motivation and various techniques that organizations use to increase employee motivation, as well as research on major work-related aspects such as organizational commitment, job satisfaction and professionalism.

Chapter II represents the description of the public environment in Romania, respectively the legislative framework by defining the concepts of state institution, public position and civil servant, as well as exposing the ways of recruiting civil servants. The legislative basis regarding the exercise of public office was illustrated, respectively the documents that govern the activity, as well as the particularities of human resources management in public institutions.

The public institution on whose civil servants the research was carried out is described in chapter III of the doctoral thesis. The degree of motivation of these employees has never



been evaluated, although the institution was established in 2013. At the same time, details regarding the conduct of working from home in Romania and within the concerned institution are highlighted.

Also, the previous researches in the field of motivating civil servants, as well as the questions, objectives and hypotheses that emerged from the study and constitute the object of this research, are presented in chapter III.

Following the study of the mentioned works, the following questions arose:

- Are civil servants motivated?
- Is the public sector a motivating work environment?
- Are there differences in the level of motivation depending on where the activity is carried out within the institution?
  - What is the influence of seniority on the level of motivation?
  - Have the changes in the work schedule generated by the pandemic context influenced the perception of the activity?
    - Is the current system of motivation, respectively remuneration, sufficiently motivating?
    - Is there a clear possibility to improve the level of motivation?

The general objective of the research is represented by the identification of the level of motivation in the work of civil servants and highlighting the need for a promotion system based on performance and emphasizing the possession of the necessary managerial knowledge in the field of motivation by the staff with management positions. Also, the evaluation of the perception of the inspectors within the institution regarding the changes imposed by the pandemic, constituted both an element of novelty and an objective of the research to be achieved. At the same time, from the establishment of the institution until now, the target group chosen by the present research has never been the subject of a specific evaluation in terms of the degree of motivation and perception towards work.

The specific objectives are:

- O1 – Investigating the general degree of motivation in work;
- O2 - Investigating the degree of motivation when people with management positions use motivational techniques;
- O3 – Highlighting the limits in terms of increasing the degree of motivation correlated with the methods of promotion and the use of motivational techniques;

O4 – Identification of some motivational techniques that can be used to increase the level of motivation at work;

O5 – Analysis of the impact of changes in the implementation of the work program in a pandemic context;

O6 – Highlighting the need for professional training programs for staff with management functions regarding the techniques for motivating staff with executive functions, with references and knowledge of human character.

In the scientific approach, the following hypotheses were formulated:

I1 – Civil servants from the concerned institution show motivation in work;

I2 – The current salary system is motivating;

I3 – If motivational techniques are used, the motivation of civil servants increases;

I4 – Professional training courses are needed for civil servants to increase the level of motivation;

I5 – Changes to the normal work schedule as a result of the pandemic, such as working from home, have had a motivating effect on civil servants;

The design and methodology of the scientific research constitute chapter V. The reasons and values that represent the foundation in the exercise of the public office were evaluated, such as the desire to perform a good quality public service and also the vision towards remuneration, job security, the job duties and the attitude towards possible special benefits offered by some public positions.

The data collection method is the survey method, through the questionnaire, respectively the quantitative sociological survey, based on a questionnaire applied among the employees of the chosen unit. The sample is represented by a number of 296 respondents, civil servants working within the chosen institution.

In the framework of the research, a mixture of quantitative statistical methods was carried out, of which we list:

- frequency tables for any type of variable and descriptive statistics (mean, indicator of central tendency, and standard deviation, indicator of dispersion),

- parametric statistics:

- tests aimed at analyzing the relationship between two variables: the Pearson Product Moment Correlation analysis which tests the intensity of the relationship between two continuous variables, and the linear and multiple regression analysis which, unlike the first one, tests the intensity of the relationship between multiple predictor variables and a single continuous variable, allowing one variable to be estimated by using another variable;

- tests of group differences: ANOVA analysis, which tests the difference between two or more groups and a single continuous variable, and the independent t-test, which tests the difference between two groups in relation to p single continuous variable;

- tests on categorical variables: the Chi-square test;

- multivariate data analysis by using the Cronbach's Alpha coefficient which analyzes the internal consistency of the items that form a specific instrument;

- non-parametric correlation using contingency coefficients (Cross Tabulation).

Data was graphically represented by descriptive tables and vertical, horizontal bar and pie charts.

The results of the research are detailed descriptively and statistically in chapter VI, and the conclusions and recommendations represent the ending of the scientific research.

The findings of the study highlighted the motivation level of employees based on their job satisfaction. Satisfaction and dissatisfaction among workers is evidenced by Herzberg's two-factor theory which argued that a factor or stimulus that promotes motivation is "satisfier" the motivational factor that increases employee satisfaction to work with more dedication and passion for personal well-being and the organization. The mentioned motivational theory was tested to highlight the factors associated with employee satisfaction and dissatisfaction. The findings highlighted professional activities, recognition, job performance and advancement as motivating factors for workers.

On the other hand, dissatisfaction among employees increases due to factors such as negative attitude, job security, workload, salary, management, working conditions and interpersonal relationships. According to Herzberg, satisfaction among employees can also increase or decrease with an aspect of work. However, based on the aforementioned theory, the findings of the current study suggested that intrinsic motivation is necessary to motivate workers, and appropriate motivational techniques include constant feedback, professional development opportunities, training courses, and friendly management. At the same time, the findings of the study are parallel to Herzberg's theory in highlighting the fact that civil servants can work satisfactorily without receiving extrinsic motivations such as salary, promotion or rewards.

Moreover, the theory developed by Herzberg is the most suitable to be used among civil servants and highlights the fact that intrinsic motivation is the driving factor of the activity of civil servants targeted by the present study, and the motivational techniques for increasing the level of intrinsic motivation lend themselves to be used successfully within the institution, being accessible and in the power of persons with management positions. Thus, it has been

proven that established motivational techniques such as listening and responding, the technique of verbal motivational feedback and recognition of merits, expanding or broadening the job, enriching the job, behavioral modification, competition, meetings, brainstorming or working from home, can be used with success in motivating civil servants within the public institution.

The results of the study contain the necessary recommendations for public authorities in the formation of personnel management policies in the public sector, as well as for other researchers in this field:

- based on the findings of the study, it can be recommended that the research be replicated including with other types of public employees working in other institutions to assess their level of motivation at work and performance at work, as well as to highlight the differences between perceptions towards work of different categories of civil servants.

- the study was conducted to assess the level of motivation among a category of public sector employees and their perception of the change brought to the organizational system due to the pandemic. The same study variables can be reapplied using different work domains and different organizations.

- the researcher aimed to evaluate the level of motivation among civil servants, but did not make a comparison of the level of motivation of employees based on the previous work environment. A comparison between the private and public sector can be made using the same study variables which will highlight other aspects of workplace motivation.

- it is recommended that management staff organize more meetings and give constant feedback to subordinates, even if it is positive or negative, because it was found through the present study that intrinsic motivation helps to improve performance compared to extrinsic motivation.

In addition, good practices and a good working environment can increase the level of motivation among civil servants at work, which not only improves the relationship of employees with each other, but also with people in management positions. The public sector, implicitly the analyzed public institution, can be appreciated as a motivating work environment, which leads to an increased attractiveness among young graduates and not only.

Thus, the findings of the study recommended the implementation of several practices to increase job satisfaction and motivation among public sector employees, such as:

- providing constant feedback: it can be transmitted both verbally, through direct conversation, and in writing, using electronic mail or social media. In order to achieve this practice, the personnel with management functions, in addition to personal experience, must have access to knowledge about human behavior and the ways in which opinions can be

expressed in an assertive way regarding the performance of the activity and the quality of the performance of the duties.

- organizing debates on the topic of legislative amendments and the cases encountered: through these meetings, which we have demonstrated to contribute to increasing the level of motivation, also creativity is increased and initiative is encouraged, and officials acquire a sense of belonging to the institution and security regarding uniform application of laws. By organizing meetings and debates, each employee is given the opportunity to express their opinion and/or concern about the topics raised, being able to actively participate in constructive and even competitive discussions, depending on the situation, having in this way, feeling involved and listened to by superiors.

- the use of motivational techniques that refer primarily to human skills of people with management positions and that do not involve costs from the institution or legislative changes.

It was also found that the implementation of working from home for the first time in this public sector was successful. Although the implementation was accelerated by the outbreak of the COVID-19 pandemic and had an expedited and sudden pace, the civil servants who were targeted by this research, had a positive perception towards the way of implementation and had an increased level of motivation. Of course, the perception was also influenced by the fear of contamination and the need for sanitary safety, but the performance of the activity proceeded normally, the job duties were fulfilled, and the level of motivation of the officials did not decrease.

#### Future directions

The study's conclusions highlighted the need to introduce human resource management courses for management people. People from management must be aware of best practices to maintain healthy employee relations and create a friendly atmosphere that not only encourages cooperation among employees, but also enhances professional growth and development opportunities. Therefore, there is an urgent and constant need to organize human resource management courses and vocational training courses in order for workers to learn to give feedback effectively and at the same time assertively, to know and to exploit soft skills of employees and learn to use intrinsic motivation techniques. Moreover, studies on the level of motivation can also be carried out within other public institutions, with a different human resource profile and a different field of activity.

#### Limitations

This research study has several limitations as the researcher faced many challenges while conducting the research:

- the research was faced with the rigidity of the targeted environment while collecting the data from the respondents. People hesitate to give honest feedback about their performance and motivation at work.

- the environment in which the research was carried out was rigid, with restrictions on media coverage at the official level.

- there were several challenges for the researcher during data collection which added to the limitations of the study, as data collection was difficult while using Google surveys, filling it out raised problems for some of the participants.

- furthermore, the researcher also faced difficulties during the data collection process due to the subjectivity and reluctance of the participants. Respondents tend to behave artificially while making observations and giving opinions about their motivation level and job performance. So, it was difficult for the researcher to interpret the findings based on the subjective opinions of the respondents.

- the researcher considered that the process of collecting answers from the respondents was laborious and difficult. Furthermore, objective interpretation of the data and findings was also difficult as many survey questions required respondents to mark more than one answer. It made it difficult to interpret these statements objectively and quantitatively.

- at the same time, another limit is represented by the fact that the level of motivation was measured in a certain temporal level.

- finally, the limitation of this research is that it was not a qualitative research, only the quantitative survey method was used for data collection. No qualitative research methods such as interviews, observations, or handwritten notes were used to collect the data. So, the researcher found this as a methodological limitation.

One of the original elements of the research represents the analyze of the level of motivation of the Romanian public employee from the perspective of the changes brought by the COVID-19 pandemic, which started in March 2020.

Another element of originality of the research aims to quantify the impact of the newly introduced forms of flexibility within the public institution on the general level of motivation of civil servants and also to quantify the impact of the new ways of working recently introduced on the labor market (telework, workin from home) on the well-being of employees, professional growth and development, social and professional relationships, personal professional performance and organizational performance, but also on the general level of motivation.

Regarding the personal contribution to the development of scientific knowledge resulting from the research carried out, it can be broken down into three areas, respectively contributions of a synthesis, theoretical and empirical character and of an interdisciplinary character.

Synthesis contributions are represented by the extraction of relevant quotes from specialized literature together with definitions and theories in the field of human resource motivation, identification of previous research, evaluation of motivation and perception towards work in the pandemic situation, processing, analysis and interpretation of data resulting from the application of the questionnaire and the statement of the conclusions and the presentation of the methods ready to be used in accordance with the existing and presented conceptual approaches.

Regarding the contribution at a theoretical and empirical level, this is represented by the statement of general and specific objectives, the statement of the research hypotheses, the component elements and the application of the questionnaire in the targeted institution, as well as the testing of the hypotheses.

The interdisciplinary character is given by the approach and incorporation of elements from multiple disciplines, such as general and human resources management, sociology, psychology and economics.