

IOSUD - Universitatea “Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



Rezumat

TEZĂ DE DOCTORAT

Contribuții la dezvoltarea metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale

Doctorandă: GUDANĂ (VRABIE) TINCUȚA

Conducător științific	Prof. univ. dr. habil. CRISTACHE NICOLETA
Referenți științifici	Prof. univ. dr. habil. DOBREA CĂTĂLIN RĂZVAN
	Prof. univ. dr. habil. ACELEANU MIRELA IONELA
	Prof. univ. dr. habil. CĂPĂȚÎNĂ ALEXANDRU

Seria E 2: Management nr. 3

Galați, 2021

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

Seria I 1: **Biotehnologii**

Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**

Seria I 3: **Inginerie electrică**

Seria I 4: **Inginerie industrială**

Seria I 5: **Ingineria materialelor**

Seria I 6: **Inginerie mecanică**

Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**

Seria I 8: **Ingineria sistemelor**

Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

Seria E 1: **Economie**

Seria E 2: **Management**

Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE

Seria U 1: **Filologie- Engleză**

Seria U 2: **Filologie- Română**

Seria U 3: **Istorie**

Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE

Seria M: **Medicină**

CUVINTE CHEIE

Managementul performanței serviciilor publice locale, sistemul serviciilor publice locale, evaluarea performanțelor serviciilor publice locale, instrumente manageriale, reclamație, sesizări, sugestie, binomul manageri-cetățeni

Nu contează cât de încet mergi, atâta timp cât nu te oprești.

Confucius

Cuprins

Introducere

Capitolul I

Managementul performanței serviciilor publice

- 1.1. Managementul performanței
- 1.2. Managementul performanței serviciilor
- 1.3. Managementului performanțelor serviciilor publice
- 1.4. Instrumente de evaluare a performanței serviciilor publice
 - 1.4.1. Conceptul de Balance Scorecard al serviciilor publice
 - 1.4.2. Indicatori cheie de performanță (KPIs)
 - 1.4.3. Analiza SWOT
 - 1.4.4. Benchmarking-ul – instrument al performanței serviciilor publice
 - 1.4.5. Sistemul piramidei performanței (SPP)
 - 1.4.6. Modelul prisme performanței a lui NEELY și ADAMS
 - 1.4.7. Modelul valorilor serviciului public (PSV)

Capitolul II

Cadrul actual al sistemului serviciilor publice din Regiunea de Sud-Est a României

- 2.1. Înființarea serviciilor publice locale
- 2.2. Organizarea și funcționarea serviciilor publice locale
- 2.3. Managerii din cadrul sistemului de management local
- 2.4. Entități publice locale
 - 2.4.1. Instituții publice
- 2.5. Societăți comerciale și regii autonome
- 2.6. Analiza sistemului serviciilor publice locale din județele Regiunii de Sud-Est a României

Capitolul III

Evaluarea performanțelor serviciilor publice locale

- 3.1. Contextul actual de analiză a percepției privind performanțele serviciilor publice locale
- 3.2. Metodologia cercetării
- 3.3. Evaluarea performanțelor managerilor serviciilor publice locale
 - 3.3.1. Analiza și interpretarea datelor în cadrul studiului ce a vizat angajații din cadrul serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României
- 3.4. Evaluarea serviciilor publice locale de către cetățeni

3.4.1. Analiza și interpretarea datelor în cadrul studiului ce a vizat cetățenii ca beneficiari ai serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României

3.5. Evaluarea performanței serviciilor publice locale prin utilizarea instrumentului Balance Scorecard

3.5.1. Perspectiva financiară

3.5.2. Perspectiva cetățenilor/contribuabililor/clientșilor

3.5.3. Perspectiva proceselor interne

3.5.4. Perspectiva inovării, învățării și dezvoltării

Capitolul IV

Modelarea performanțelor serviciilor publice locale prin evaluarea binomului manageri-cetățeni

4.1. Conceptualizarea modelelor econometrice de îmbunătățire a performanțelor serviciilor publice locale prin soluționarea sesizărilor, reclamațiilor și sugestiilor

4.2. Evaluarea performanțelor serviciilor publice locale prin binomul optimism-pesimism al relației manager-cetățean

Capitolul V

Concluzii, contribuții, propuneri, limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare

5.1. Concluzii generale privind performanța serviciilor publice locale

5.2. Contribuții personale

5.3. Utilitatea temei abordate în cercetare pentru elaborarea tezei de doctorat

5.4. Diseminarea rezultatelor cercetării în mediul academic și științific

5.5. Propuneri de dezvoltare a metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale

5.6. Limitele cercetării

5.7. Direcții viitoare de cercetare

5.8. Considerații etice privind cercetarea

Referințe bibliografice

Anexe

Lista figurilor

Lista tabelor

Chestionar pentru manageri – Formular Google

Chestionar pentru cetățeni – Formular Google

Contextul actual de analiză a percepției privind performanțele serviciilor publice locale

Contextul actual al analizei modului în care se face evaluarea performanței serviciilor publice locale este determinat de perioada traversată de societate în perioada de pandemie Covid-19, situație care a impus o regândire a întregului sistem al serviciilor publice locale atât din perspectiva managerilor, cât și din perspectiva cetățenilor ca beneficiari ai serviciilor publice locale.

Evoluția socială și economică, începând cu anul 2020, a determinat schimbări și în sistemul administrativ, implicit cel managerial. Nevoia de progres s-a identificat în mediul natural, în factorii culturali ai colectivității, în influențele politice la un moment dat, precum și în motorul tehnologic și informațional, ceea ce a dus la schimbări inerente dezvoltării unei societăți, ale unei colectivități și deci a unui sistem, cel al serviciilor publice locale.

Pandemia de Covid-19 a influențat activitatea serviciilor publice locale, determinate de managementul serviciilor publice, ceea ce a impus un înalt grad de pregătire profesională.

Rezistența în fața progresului unei societăți/colectivități a fost determinată de natura conservatoare a omului, deci și a personalului din cadrul serviciilor publice. Este de înțeles și rezistența la schimbare pentru un sistem organizațional, întrucât modificările țin de anumite limite umane, legislative, economice și politice, de factorii educaționali, de oportunitățile socio-economice și politico-administrative.

Activitatea și viața organizațională a fost și este vizibil afectată de criza provocată de pandemia Covid-19. Schimbarea pentru o anumită perioadă de timp, stă la baza unor ușoare sau grave pericole, ceea ce determină ca managerii să devină mai puternici sau să dovedească slăbiciuni, care influențează activitatea și managementul acestuia. Maxima încercare în structurile organizaționale, pe perioada pandemiei de Covid-19, o reprezintă capacitatea managerului și a structurilor manageriale în a depăși criza, cu pierderi economice minime.

Schimbările sociale au determinat schimbări economice, colective, individuale și manageriale. Păstrarea stilului managerial a fost afectat și greu de menținut, ceea ce a determinat nenumărate opinii, păreri și sugestii mai mult sau mai puțin pertinente.

Izolarea socială și distanțarea socială individuală a dus la o izolare și distanțare managerială, prin afectarea profundă a stilului de conducere, a stilului de muncă, a productivității scăzute și a câștigului minimal. Structurilor organizaționale par să li se dilueze sau chiar să li se piardă identitatea organizațională și managerială, în sensul că reducerea și chiar inexistența interacțiunii directe cu angajații, cu managerii de nivel inferior sau superior, duce la o incertitudine organizațională iar, din punct de vedere social și psihologic, se extinde în ansamblul societății și cu cetățenii.

Prezentarea sintetică a tezei de doctorat

Actualitatea și oportunitatea temei de cercetare este determinată de evoluția vieții comunitare, care în ultimii ani a cunoscut schimbări și adaptări la noi și noi condiții economice, sociale, politice, de mediu și tehnologice. În acest sens, putem sublinia importanța pe care o au serviciile publice locale pentru beneficiarii acestora, care în cea mai mare parte sunt cetățenii. În timp ce cetățenii doresc o calitate crescândă a serviciilor publice locale și nu sunt interesați de implicațiile legislative, economice și logistice de aducere la un nivel calitativ al serviciilor, managerii trebuie să fie interesați de realizarea performanțelor în ceea ce privește furnizarea și asigurarea serviciilor publice locale, ca apoi să îndeplinească criteriile sistemului de management, precum și exigențele administrației publice locale. Acest aspect, determină o focalizare a managerilor pe sistemele și instrumentele de management ale serviciilor publice locale corelate cu cele ale autorității tutelare și cu diferitele cereri sociale venite din partea cetățenilor.

Dezvoltarea serviciilor publice locale și excesele de conducere manifestate de către manageri, precum și rigiditatea cetățenilor la schimbări majore în domeniul sectorial al serviciilor publice locale, pot determina punerea în evidență a analizei sistemelor manageriale care să asigure corespondența între nevoia și satisfacerea nevoii sociale, dar de această dată orientarea este spre calitatea și eficacitatea sistemul managerial într-o manieră transparentă și orientată către cetățeni.

Unele sisteme de management au fost schimbate, criticate, adaptate și eliminate ca urmare a proceselor de evoluție și dezvoltare a societății în ansamblul ei, dar și ca dezvoltare a exigențelor atât a administrațiilor publice locale cât și a cetățenilor.

Toate aceste aspecte, care subliniază corelarea dintre performanțele obținute de serviciile publice locale și cerințele exigente, de cele mai mult ori ale cetățenilor, a impus necesitatea

continuării cercetării și identificarea unor noi metode pentru evaluarea performanțelor serviciilor publice locale, prin inițierea demersului științific în Regiunea de Sud-Est a României.

Prezenta teză de doctorat are ca obiectiv identificarea unei metode privind posibilitatea evaluării performanțelor serviciilor publice locale atât pentru managerii, funcționarii publici/personalul contractual sau aleșii locali, cât și participarea cetățenilor la evaluare, ca beneficiari ai serviciilor publice locale din localitatea de domiciliu.

Totodată, prin acest studiu de caz realizat în Regiunea de Sud-Est a României asupra unui eșantion al angajaților din sectorul public local și al cetățenilor, demersul științific al autorului oferă și celorlalte servicii publice locale din celelalte regiuni ale României, posibilitatea să asigure utilizarea metodei de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale, prezentată în teza de doctorat și implicit îmbunătățirea activității serviciilor și de către cetățenii din localitatea de domiciliu.

Pe parcursul etapelor parcurse de către autor în demersul științific, reprezentanți ai entităților publice locale participante, au fost interesați de rezultatele obținute în urma finalizării cercetării și au considerat acest studiu foarte important și util în dezvoltarea activității lor. De asemenea, cetățenii ca beneficiari direcți ai serviciilor publice locale au fost disponibili și interesați de a participa la evaluarea performanțelor și îmbunătățirea activității serviciilor publice locale din localitatea unde domiciliază.

Demersul științific elaborat de autor a abordat aspecte ale evaluării performanțelor serviciilor publice locale și au fost analizate câteva din instrumentele utilizate în sectorul privat și care ar putea fi utilizabile în sectorul public local și corelate cu implicarea beneficiarilor serviciilor.

Teza de doctorat este structurată pe 5 capitole, astfel:

Capitolul I – Managementul performanței serviciilor publice prezintă aspecte generale privind managementul performanțelor serviciilor publice locale și principalele instrumente moderne de evaluare a performanțelor și care pot fi utilizate și de către serviciile publice și anume conceptul de Balance Scorecard, indicatori cheie de performanță (KPIs), benchmarking-ul, sistemul piramidei performanței (SPP), modelul prisme performanțelor a lui Neely și Adams și modelul valorilor serviciului public (PSV).

Capitolul al II-lea - Cadrul actual al sistemului serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României prezintă sistemul serviciilor publice locale din această regiune, sub aspectul înființării, organizării și funcționării serviciilor publice locale și prezentarea entităților publice locale.

Capitolul al III-lea - Studiu de caz privind evaluarea performanțelor serviciilor publice locale prezintă contextul regional în care s-a realizat cercetarea științifică și sunt analizate, interpretate rezultatele chestionarului pentru managerii, funcționarii publici/personalul contractual și alte categorii de personal din cadrul serviciilor publice locale și rezultatele chestionarului pentru cetățeni ca beneficiari ai serviciilor publice locale. Modul de utilizare al indicatorilor de performanță și Balance Scorecard-ului este o altă problemă analizată în cadrul acestui capitol. Scopul aplicării acestor două chestionare este de a identifica corelarea și modul de implicare al cetățenilor, prin depunerea de reclamații, sesizări și sugestii, dar și proiecte de inițiativă cetățenească, pentru îmbunătățirea activității serviciilor publice locale și creșterea performanțelor.

Capitolul al IV-lea - Modelarea performanței în cadrul serviciilor publice locale prin evaluarea binomului manageri-cetățeni prezintă conceptualizarea modelelor econometrice ale metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale prin soluționarea reclamațiilor, sesizărilor, sugestiilor și implementarea inițiativelor cetățenești.

Capitolul al V-lea - Concluzii, contribuții, propuneri, limite ale cercetării și direcții viitoare de cercetare reflectă rezultatele și principiile respectate pe parcursul întregului demers științific, precum și posibilitatea utilizării evaluării performanțelor serviciilor publice locale prin

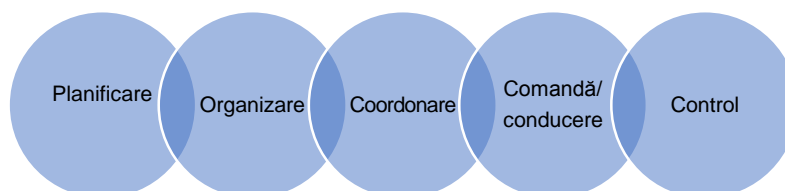
implicarea cetățenilor. Contribuțiile personale și propunerile generale din finalul tezei de doctorat aduc ca noutate, participarea la evaluarea performanțelor serviciilor publice locale a cetățenilor, ca metodă de management, care să sprijine dezvoltarea și îmbunătățirea activității serviciilor publice locale, alături de alte metode. Limitele cercetării și direcțiile viitoare de cercetare constituie ultima parte a tezei de doctorat.

Referințele bibliografice și anexele reprezintă suportul informațional și de specialitate pentru demersul științific inițiat, parcurs, analizat, cercetat și finalizat de către autor și a prezentei teze de doctorat.

Capitolul I. Managementul performanței serviciilor publice

Prin modul de structurare a acestui capitol s-a urmărit o abordare a managementului performanței, a managementului performanței serviciilor publice și a managementului performanțelor serviciilor publice locale, precum și a instrumentelor de evaluare a performanțelor, respectiv Balance Scorecard, indicatori cheie de performanță, analiza și matricea SWOT, benchmarking-ul, sistemul piramidei performanței, modelul prisme performanțelor și al valorilor serviciului public.

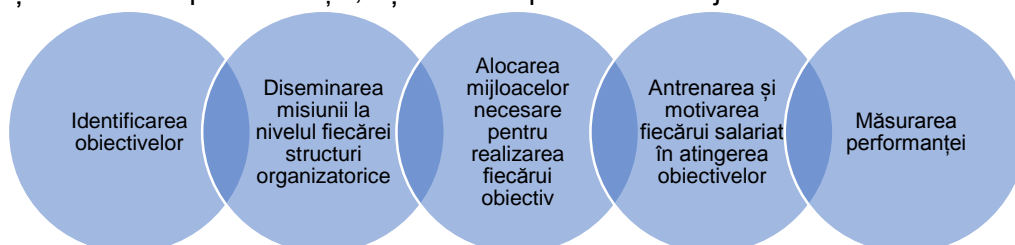
Timpul și-a pus amprenta și asupra managementului performanței, astfel încât acesta a evoluat, așa cum este și firesc, de la conceptul tradițional al managementului performanței la conceptul actual al managementului, printr-o actualizare a fiecărei funcții ale acestuia. Astfel se poate schița forma rigidă a performanței în managementul performanței tradiționale, prin fiecare funcție managerială (planificare, organizare, coordonare, conducere și control), ca în figura de mai jos:



Funcțiile manageriale în sistemul tradițional al managementului performanței

Sursă: elaborat de autor

Schițarea actuală a managementului performanței are la bază identificarea obiectivelor, diseminarea misiunii la nivelul fiecărei structuri organizatorice, alocarea mijloacelor necesare pentru realizarea fiecărui obiectiv, antrenarea și motivarea fiecărui salariat în atingerea obiectivelor și măsurarea performanței, așa cum este prezentat mai jos:



Funcțiile manageriale în sistemul actual al managementului performanței

Sursă: elaborat de autor

Conceptul tradițional al managementului performanței avea în vedere conformitatea unui produs, a unui serviciu sau a unei lucrări, potrivit specificațiilor de calitate. Conceptul actual al

managementului performanței ține cont și de standardizarea calității dar nu numai, dar și de performanța sistemului funcțional al organizației în care se produce produsul, lucrarea sau se asigură serviciul respectiv.

Așadar, asistăm la o modernizare a managementului performanței, ca urmare a epocii pe care o parcurgem. Necesitatea asigurării cuantificării măsurabile a performanței, pentru a răspunde la modificările, completările și schimbările profunde din viața organizațiilor este determinată de implicarea tuturor componentelor și a factorilor sistemului de management, ceea ce va influența reproiectarea fiecărui subsistem managerial al organizației, pe baza metodologiilor abordate.

Adaptarea la cerințele, la exigențele, la realitățile și la nevoile societății trebuie să fie continuu și nu în salturi. Totuși, accelerarea ritmului de informatizare în toate sectoarele și mediile societății, fac ca fiecare organizație, să asigure un management performant revizibil, în orice situație și să pună bazele îndeplinirii obiectivelor și sarcinilor, dar și cuantificarea cheltuielilor ocazionate de fiecare factor și element revizuit sau revizibil.

Se poate concluziona că managementul performanței este influențat de abordările economice, sociale, tehnologice și politice ale managerilor organizațiilor. Aceste abordări vor poziționa organizația pe piața concurențială a domeniului acesteia și în funcție de sistemul valorilor existente sau posibile pe care se va axa și va influența menținerea, dezvoltarea sau eliminarea de pe piața concurențială. Adaptarea managerială a organizației va fi în funcție de tendințele externe organizației, dar și de colectivitatea internă, prin crearea unei culturi organizaționale orientată către performanță. Pentru realizarea unui management performant, managerii trebuie să utilizeze cât mai eficient resursele de care dispun sau cele pe care le pot atrage. Resursele organizației sunt utilizate alternativ, într-o anumită perioadă și etapă care se implementează și care utilizează o anumită funcție a managementului.

Valorificarea cunoștințelor de bază și a celor de specialitate, concentrarea activităților pe îndeplinirea obiectivelor, reducerea și chiar eliminarea limitărilor dintre activitățile din cadrul organizației față de cele sectoriale, regionale, naționale și internaționale, după caz, stau și ele la baza managementului performanței. Eficiența și eficacitatea unei organizații va fi privită ca sprijin pentru managementul performanței, dacă acțiunile, pregătirile și deciziile managerilor asupra fiecărui individ din organizație, sunt dirijate pentru acest scop al performanței, prin definirea acțiunilor posibile și alegerea celei mai profitabile, în contextul organizațional dat.

Serviciile publice au susținut și au permis redefinirea managementului performanței. Redefinirea managementului performanței are ca obiectiv deschiderea către scopuri și condiții ale sectorului public dar și schimbări, adaptări manageriale și organizaționale, ce au caracter de reformă. Formularea și diseminarea obiectivelor pentru atingerea performanțelor, trebuie efectuată etapizat în toate structurile organizatorice, în sistem piramidal. Astfel, cu cât serviciul public are o structură organizatorică de dimensiuni mare, cu atât sistemul obiectivelor pentru atingerea performanței are mai multe paliere ierarhice și mai mulți indicatori pentru fiecare palier managerial. Cauzele care duc la realizarea performanței și precizarea caracteristicilor de comportament al managerilor, dar și al beneficiarilor, vor face ca managerii să realizeze un sistem de măsurare a performanțelor, prin cuantificare riguroasă a particularităților fiecărei etape parcursă.

Evaluarea performanței serviciilor publice și frecvența evaluărilor performanțelor acestora depind de natura evaluării. Dacă evaluarea se face în interiorul sau în exteriorul serviciilor publice, evaluatorul va fi diferit și va avea instrumente diferite de măsurare a performanței.

Factorii care determină percepția performanței serviciilor publice sunt determinate de schimbările demografice dintr-o localitate, de creșterea cererii de servicii publice, de nivelul

tehnologic al acestora, de însușirea ideilor inovatoare și de creșterea nivelului de trai al beneficiarilor serviciilor publice respective.

Așadar, se poate extrapola sistemul de management și asupra serviciilor. În acest sens, sistemul de management în sectorul public, poate fi gândit ca ansamblul elementelor – regulamente, metodologii, instrumente, tehnici, proceduri de proces și proceduri de decizii, care utilizate într-un structură bine determinată, și exercitând funcțiile managementului, duc la atingerea scopurilor pentru care au fost înființate serviciile publice locale. Sectorul public preia, adoptă și aplică, modele de management din sectorul privat, dar sistemele de management devin specifice administrației publice și adaptate acesteia.

Creșterea performanței serviciilor publice este o preocupare constantă pentru identificarea, elaborarea și implementarea unor practici pornind de la realitatea administrativă și ajungând la nevoile cetățenilor. Performanța serviciilor publice are în vedere îmbunătățirea lor din punct de vedere calitativ și nu cantitativ.

Performanța serviciilor publice poate să aibă în vedere accesul beneficiarilor la serviciile publice, alegerea beneficiarului față de un serviciu public, informațiile din mediul intern și mediul extern, restabilirea unui echilibru între ce se oferă și ce se dorește în domeniul serviciilor dar și opinia beneficiarului. Performanțele unui serviciu public pot fi condiționate de standardele de viață a beneficiarilor și a colectivității în ansamblul ei dar și de performanțele din domeniului respectiv, pe plan național sau internațional. Managementul performanței serviciilor publice constă într-o abordare strategică care să determine succesul pe o durată de timp îndelungată în activitatea acestora dar și în comunitate, folosind obiective cu maxim de potențial.

Rolul important în economia colectivității, pe care îl are performanța serviciilor publice va duce la reconfigurarea strategiilor și structurilor organizatorice pentru a depăși limitele care să asigure succesul serviciilor publice. Pe de altă parte, și colectivitatea trebuie să-și asigure un comportament pentru a vitaliza performanța serviciilor publice, prin prisma a trei sfere de acoperire, și anume: coerența politicilor publice față de satisfacția beneficiarilor, eficiența acțiunilor curente al serviciilor publice în raport cu mijloacele disponibile și relaționarea cu managerii.

Pentru a evalua performanțele serviciilor publice, prin instrumente specifice sectorului public și domeniului evaluat și care să permită acestora modificarea comportamentului organizatoric, trebuie să se țină seama de eșantionul bine structurat al beneficiarilor, de evaluarea internă și externă, cu o abordare tehnică și formală. Performanța serviciilor publice duce la dezvoltarea și modernizarea acestora, iar pe fondul modificărilor legislative și economice, impune adaptarea interesului general la satisfacerea nevoilor publice.

Serviciile publice pentru a fi performante trebuie să urmărească cerințele beneficiarilor lor și să vină în fața lor pentru satisfacția continuă și crescândă a nevoilor, în condițiile în care urbanizarea cu consecințele sale își face simțită prezența în toate sectoarele, prin evoluția în domeniul tehnologiilor, explozia cunoștințelor de specialitate, condițiilor de muncă, învechirea într-un ritm alert al produselor, inovarea produselor, schimbărilor în natura forței de muncă și ale structurii demografice.

Pentru ca managerii să implementeze un management al performanței, trebuie să cunoască așteptările beneficiarilor serviciilor publice, să primească informații de la utilizatorii sau specialiștii din domeniul serviciului respectiv, să aibă un vast orizont asupra experiențelor anterioare și prezente ale serviciului public și ale domeniului respectiv, să substituie alternativ eventualele servicii și să identifice percepția rolului fiecărui actor implicat în asigurarea performanței serviciului public.

Implementarea conceptului Balance Scorecard în cadrul serviciilor publice este importantă și trebuie să pornească de la nemulțumirea managerilor în a cunoaște nivelul performanței, privit

din perspectiva beneficiarilor serviciilor publice. Practica a demonstrat slaba și chiar lipsa transparenței strategiei de dezvoltare a unui serviciu public, din perspectiva beneficiarului acestuia. Se impune ca atenția managerilor, indiferent de nivelul ocupat în organizație, să fie orientată către indicatori de evaluare a gradului de satisfacție a beneficiarilor, a angajaților, a dimensiunii procedeelelor și proceselor dar și a dinamicii rezultatelor.

Pentru elaborarea indicatorilor cheie de performanță (KPIs), și pentru măsurarea performanței, managerii din sectorul public trebuie să țină cont de mijloacele utilizate pentru atingerea performanței, de procesele interne și externe pentru atingerea performanței, de produsele, serviciile și bunurile supuse evaluării din punct de vedere al performanței, de rezultatele și efectele evaluării performanțelor, de mediul socio-economic extern al acestora, de interesul și influența factorilor politici, de maturitatea și expertiza managerială instituțională, de nivelul și modalitatea de comunicare din mediul intern și chiar mediul extern, de limitarea utilizării sancțiunilor sau recompenselor la nivel individual, precum și de identificarea și promovarea sistemului de autoevaluare în organizație.

În România, analiza SWOT este utilizată pe scară largă mai ales în structurile naționale sau teritoriale și mai puțin în structurile locale. Uzanța matricei 2x2 a analizei SWOT se face simțită în orice activitate sub diferite forme. Întrucât volumul de informații și resurse este foarte mare, trebuie avute în vedere caracteristicile operaționale ale analizei și particularitățile mediilor organizației. Ultimii ani a impus ghiduri privind acest instrument de management, atenția fiind îndreptată spre gestionarea resurselor și a modului de lucru organizatoric.

Mediul economico-social actual românesc al serviciilor publice locale este supus unui mare și complex proces de adaptare, modificare, completare sau eliminare al acestora. Serviciile publice locale sunt nevoite să se impună pe piața serviciilor și a beneficiarilor lor, printr-o dezvoltare organizațională și adaptare a strategiei de dezvoltare în domeniul respectiv și să aibă în vedere creșterea performanțelor, prin competitivitate, eficiență, eficacitate și economicitate. Sursele de informații și analizele economico-financiară stau la baza evaluării performanțelor serviciilor publice locale.

Dezvoltarea și performanța socio-economică a serviciilor publice locale presupune o capacitate locală, având la bază formularea răspunsurilor și replicilor la întrebările și atitudinea cetățenilor, ca urmare a schimbărilor demografice, economice, culturale, educaționale, tehnologice și sociale.

Pentru a asigura un climat social favorabil conviețuirii într-o comunitate, trebuie asigurat un echilibru pozitiv între rolul autorităților publice, prin serviciile publice locale și rolul cetățenilor ca beneficiari direcți sau indirecti ai serviciilor publice.

Cadrul legislativ al serviciilor publice, inclusiv pentru cele regionale este deficitar și fiecare autoritate locală trebuie să-și concentreze eforturile financiare și umane pentru înființarea, menținerea și dezvoltarea serviciilor publice locale, în condiții puternice de concurență din mediul privat.

În România, benchmarking-ul este utilizat foarte puțin, dar finanțarea cu fonduri europene a unor proiecte care ajută structurile administrative centrale sau teritoriale să introducă acest concept, este încurajatoare, întrucât sectorul public indiferent de nivel, central, teritorial sau local, dorește să aibă servicii publice de calitate. Or, pentru acest lucru trebuie să identifice elementele procesului de evaluare a performanței serviciilor publice.

Benchmarking-ul poate ajuta serviciile publice locale, întrucât prin utilizarea acestui instrument, se identifică cele mai bune practici în domeniul acestora, se motivează profesional și non-profesional personalul implicat prin dezvoltarea activităților lor, se diminuează sau se elimină comportamentul rigid la schimbare, se identifică și se utilizează cele mai noi tehnologii.

Exigențele sectorului public își pune amprenta asupra înțelegerii interesului public, sub aspectul proceselor decizionale și a impactului acestora asupra acțiunilor întreprinse pentru acoperirea nevoilor sociale ale comunității. Așadar, trebuie să se delimiteze valorile serviciului public de valorile angajaților care asigură și furnizează serviciul public. Delimitarea valorilor trebuie să țină cont de valorile personale și profesionale ale angajaților, executanți și conducători, de dimensiunea și diversitatea acestora, dar și de cuantificarea și evaluarea lor față de comunitatea formată de cetățeni, ca beneficiari ai serviciilor publice. Valorile serviciului public, ca organizație, se bazează pe valori legislative, economice, funcționale și tehnice, iar valorile angajaților din sectorul public, se bazează pe profesionalism, etică, echitate și motivare. Rezultanta celor două seturi de valori este concretizată în valorile cetățeanului, care trebuie să se implice în activitatea acestora, ca evaluator al serviciilor publice și al capacităților angajaților de a asigura serviciilor publice performante.



Reprezentarea valorilor serviciul public-angajat-cetățean

Sursă: prelucrare autor

Creare de valoare va impune abordarea unui management bazat pe sistem de valoare, ce se realizează prin definirea unei strategii, prin aplicarea managementului schimbării, prin modul de comunicare și prin evaluarea efectuată.

Menirea managerilor, a angajaților dar și a cetățenilor este de a identifica valorile comune lor, care se pot concretiza în coduri, regulamente sau declarații de valoare. Corelarea valorilor trebuie să țină cont de interesul public al instituției, de interesul angajaților și de interesul cetățenilor. Astfel, interesul serviciului public este de a asigura și a furniza servicii la standarde ridicate către cetățeni, interesul angajaților este de susține și a dezvolta asigurarea și furnizarea serviciilor către cetățeni, iar interesul cetățenilor este de a beneficia de servicii competitive și de calitate.

Interesul public și securitatea serviciilor publice, trebuie să se intersecteze cu imparțialitatea și neutralitatea angajaților, dar și cu satisfacția cetățenilor, deci valorile sunt mai puțin axate pe proceduri și mai mult pe atingerea obiectivelor.

Capitolul II. Cadrul actual al sistemului serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României

Acest capitol tratează implicarea serviciilor publice locale în viața socială a unei colectivități și aplicarea stilului de management privat ce determină îmbinarea noțiunilor și conceptelor dintre administrație publică și management.

Pentru ca serviciul public să răspundă unei nevoi sociale, acesta trebuie să întrunească câteva caracteristici, care decurg din chiar natura vieții sociale. Astfel, serviciul public trebuie să fie de interes public, ceea ce înseamnă că nevoia socială este una generală și prestarea sau furnizarea acestuia acoperă o arie mare a populație a cărei satisfacție se apropie sau ar trebui să se apropie, de maximum. Serviciul furnizat către colectivitate este public, dacă este reglementat prin acte normative sau acte administrative care stipulează cadrul de reglementare al acestora,

conferindu-i legalitatea activității; în alte condiții, vorbim de un serviciu privat, conex sau complementar serviciului public. Satisfacerea interesului public se efectuează ca o voință a legiuitorului care conferă entității și angajaților acesteia, prerogative de putere publică sau putere publică.

Interesul public determină continuitatea și ritmicitatea unui serviciului public, pe baza resurselor materiale și financiare ale statului sau ale autorității publice care au înființat serviciul public respectiv. De asemenea, existența unui serviciu public nu este justificată dacă principiul egalității nu este respectat pentru cetățeni, în sensul că aceștia pot în mod egal să beneficieze de serviciul public și doar opțiunea lor de renunțare determină neutilizarea serviciului respectiv.

Organizarea și funcționarea serviciilor publice locale, pusă în practică de către managerii acestuia, trebuie să asigure respectarea reglementărilor legale în domeniul administrativ, economic, managerial, comercial, public și privat, satisfacerea cerințelor colectivității și a nevoii speciale ce a determinat înființarea acestuia, calitatea serviciului public prestat și asigurat pentru colectivitate, funcționarea în condiții de eficacitate și rentabilitate a întregului mecanism.

În calitate de autoritate tutelară a entităților înființate, consiliile locale/consiliile județene trebuie să asigure respectarea principiilor, regulilor și procedurilor de organizare și funcționare. Prin utilizarea resurselor materiale, umane și financiare se asigură suportul pentru dezvoltarea serviciilor, controlul asupra modului de organizare și funcționare și fixarea politicilor de aplicare a taxelor și tarifelor pentru serviciile oferite comunității în condiții de eficacitate dar și satisfacerea nevoilor comunității și a interesului public. De cealaltă parte, entitatea trebuie să ia toate măsurile pentru respectarea legislației specifice și a reglementărilor stabilite de administrația publică locală și să urmărească gestionarea serviciului public în condiții de eficiență și eficacitate care trebuie să răspundă prompt față de solicitările beneficiarilor serviciilor primite, și să respecte condițiile stabilite ca urmare a delegării din partea acesteia.

Factorii care influențează în mod direct evaluarea unei organizații, sunt: dimensiunea organizației, tehnologia utilizată în menținerea și dezvoltarea activității, mediul intern și extern al organizației, cetățenii. Orice deviere sau schimbare a unuia din acești factori duce la o adaptabilitate a structurii și culturii organizaționale.

Efectele dezvoltării economico-sociale și de mediu dintr-o colectivitate au determinat impunerea unui sistem de management. Așadar, serviciul public a fost privit și a devenit un instrument de strategie economică dar fără bază fundamentată, ci a devenit coordonator pentru sectorul privat, devenind instrument coercitiv pentru acesta. Diferența fundamentală între sistemele de management și condițiile de ocupare a funcției manageriale se referă atât la aspectele condițiilor specifice, de flexibilizare și fluidizare, la un moment dat a satisfacerii nevoii sociale, cât și la comportamentul civic al societății și la comportamentul organizațional.

Este importantă o analiză a serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României, din mai multe perspective, și anume: poziționare teritorială, organizare și funcționare, strategiile de la nivelul serviciilor publice locale, resursa umană /personalul din cadrul serviciilor publice locale, aspecte financiare și de infrastructură a serviciilor publice locale, cooperarea/colaborarea și relaționarea cu cetățenii, e-administrație/digitalizare și impactul politicii asupra serviciilor publice locale. Astfel, matricea SWOT succintă a sistemului serviciilor publice locale din județele Regiunii de Sud-est a României, se prezintă astfel:

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none">❖ Poziționare geografică strategică, având pe întinderea regiunii, toate formele de relief❖ Constituirea și funcționarea în fiecare comună, oraș și județ, ca unitate administrativ-teritorială, a autorităților deliberative și autorităților executive	<ul style="list-style-type: none">❖ Discrepanțe majore între mediul urban și cele rural, sub aspect social, economic, demografic și chiar politic❖ Serviciile publice locale, la nivelul comunelor sunt asigurate de compartimente din cadrul autorității publice executive, respectiv primăria,

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementarea sistemului de management informatizat al documentelor, în multe servicii publice, cu precădere în mediul urban ❖ Categoriile de personal pentru diferite servicii publice locale: funcționari publici, funcționari publici cu statut special, personal contractual, polițiști locali, cadre didactice, cadre medicale, aleși locali ❖ Volumul ridicat al finanțării nerambursabile ❖ Existența sediilor administrative, medicale, de învățământ, cultură, sport etc. ❖ Existența dreptului de petiționare față de autoritățile deliberative, executive și serviciile publice ❖ Existența unui suport IT pentru utilizatorii interni și externi ai serviciilor publice locale ❖ Relații funcționale pe multiple planuri existente între instituțiile de nivel județean cu cele de nivel local, dar și cu ONG-uri ❖ Configurație politică în autoritățile deliberative locale, conform rezultatelor alegerilor locale din unitatea administrativ-teritorială 	<p>și nu prin înființarea unor servicii publice locale cu personalitate juridică</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Calitate scăzută a proceselor de management și de execuție, cu impact negativ la realizarea obiectivului fundamental al managementului public ❖ Mobilitatea resursei umane în alt domeniu, decât cel de bază ❖ Dotare deficitară sau necorespunzătoare a autorităților publice locale/serviciilor publice de la nivelul unor comune ❖ Interes scăzut pentru înființarea și dezvoltarea clusterelor sectoriale ❖ Adresabilitate scăzută sau inexistentă a beneficiarilor serviciilor publice față de drepturile și așteptările acestora ❖ Inexistența unei evaluări a performanțelor serviciilor publice locale, din partea cetățenilor ❖ Nerespectarea politicilor de securitate al rețelelor informatice ❖ Influențele politice directe sau indirecte asupra activității serviciilor publice locale
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dezvoltarea infrastructurii în mediul rural cu finanțare externă ❖ Dezvoltarea și consolidarea capacității administrative a autorităților publice locale, în special posibilitatea localităților mai mici sau izolate geografic, de a avea acces la resurse informaționale și specialiști în diferite domenii de activitate ale serviciilor publice locale ❖ Criterii de evaluare a personalului în funcție de comportamentul instituțional față de cetățean ❖ Existența surselor de finanțare europene și non-europene ❖ Corelarea planurilor anuale de achiziții publice cu nevoi reale și prioritare ale comunității ❖ Implicarea structurilor asociative în rezolvarea problemelor comunității locale (GAL-urilor, FLAG-urilor) ❖ Dezvoltarea și utilizarea frecventă a dreptului de petiționare, ca indicator de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale ❖ Participarea cetățenilor la evaluarea performanțelor serviciilor publice locale ❖ Existența unui feed-back din partea cetățenilor prin sistemele IT și cuantificarea îmbunătățirii activității serviciilor publice locale, prin soluționarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor cetățenilor ❖ Crearea unui sistem managerial legiferat neutru politic 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creșterea diferențelor zonale, inter- și intra-regionale ❖ Marginalizarea și chiar dispariția unor zone din mediul rural, prin depopulare ❖ Infrastructura serviciilor publice locale deficitară în raport cu cerințele și nevoile colectivităților ❖ Modificări legislative care nu sunt în avantajul serviciilor publice locale sau existența unui cadru legislativ lacunar, deficitar și instabil ❖ Accentuarea birocrăției locale, cu efecte imediate asupra asigurării și furnizării serviciilor publice locale ❖ Descentralizarea unor servicii publice, fără asigurarea finanțării ❖ Neutilizarea unor instrumente moderne de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale ❖ Concurență puternică din partea sectorului privat ❖ Deteriorarea infrastructurii fără a face investiții pentru menținerea în parametrii funcționari și de dezvoltare ❖ Interes scăzut din partea cetățenilor în utilizarea inițiativei cetățenești ❖ Imposibilitatea evaluării performanțelor serviciilor publice locale de către cetățeni, ca beneficiari direcți a serviciilor ❖ Cadru legislativ neclar și inconsistent în domeniul achizițiilor IT ❖ Autorități deliberative instabile politic, generatoare de conflicte și potențiale blocaje la nivel local

Sursa: prelucrare autor

Analiza sistemului serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României, ne permite să constatăm că serviciile publice locale sunt strâns legate de nevoia colectivității în care acestea sunt înființate și, în funcție de dimensiunea colectivității, acestea răspund nevoilor sociale. Continuitatea și ritmicitatea activității serviciilor publice locale au la bază resursele materiale și financiare ale statului sau ale autorității publice care a înființat structura respectivă. De altfel, asistăm la o schimbare a rolului pe care îl are un serviciu public, schimbare ce se impune atât pentru cetățeni, dar și pentru cei ce au un rol determinant în evaluarea performanțelor acestuia. Evoluția și dezvoltarea managementului, au impus adoptarea și respectarea regulamentelor, procedurilor, a indicatorilor de performanță etc.

Capitolul III. Evaluarea performanțelor serviciilor publice locale

În cadrul acestui capitol s-a urmărit studierea percepției evaluării performanțelor serviciilor publice locale și, implicit a metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale pentru a răspunde la o serie de întrebări privind implicarea/neimplicarea respondenților în soluționarea/rezolvarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor depuse de către cetățeni la entitățile publice locale.

Pentru ca un serviciu public local să fie de succes și furnizarea acestuia să fie la cote performante, managementul trebuie să aibă la bază:

- 📖 strategia de dezvoltare, în care sunt stabilite obiectivele clare, concise și reale;
- 📖 analiza economică prezentă și viitoare în strânsă legătură cu obiectivele concrete;
- 📖 cunoașterea în detaliu al sectorului beneficiar al serviciilor publice locale - cetățenii, clienții, beneficiarii, contribuabilii etc., cărora le furnizează și le asigură furnizarea serviciilor publice locale;
- 📖 derularea exactă și concretă a proceselor și procedeele interne, care conduc la furnizarea și asigurarea serviciilor publice locale, atât pentru nivelul managerial cât și pentru cel de execuție;
- 📖 competențele, responsabilitățile, atribuțiile și abilitățile sectorului de personal, implicat direct sau indirect în furnizarea și asigurarea serviciilor publice locale.

Așadar, caracterul obiectiv al acestui concept are la bază obiectivele financiare și non-financiare, influența din mediul intern și mediul extern al factorilor care influențează, durata ca timp, mediu și scurt, precum și indicatori ai conducerii și executanților.

Corelativ cu serviciile publice locale furnizate de autorități, prin demersul științific s-a încercat identificarea frecvenței utilizării de către cetățeni a serviciilor publice locale, respectiv a furnicării de către sectorul public, iar pe baza acestor s-au identificat indicatori corespunzători fiecărei categorii de servicii utilizate frecvent astfel încât să se asigure corelarea în modelarea binomului manager-cetățeni.

Tabel privind frecvența furnizării/utilizării serviciilor publice locale către/de către manageri/cetățeni

Servicii publice locale	Cetățeni	Manageri
Alte servicii	31,51%	40%
Conservarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor istorice și de arhitectură, a parcurilor, grădinilor publice și rezervațiilor naturale	10,61%	18,82%
Locuințe sociale sau unități locative aflate în proprietatea unității administrativ-teritoriale sau în administrarea sa	11,86%	19,41%
Nici unul	1,56%	1,18%
Servicii de administrație social-comunitară	17%	26,47%
Servicii de cultură	31,2%	22,35%
Servicii de educație	38,22%	27,65%

Servicii de evidență a persoanelor și servicii de stare civilă	24,02%	21,76%
Servicii de ordine publică	23,87%	25,29%
Servicii de protecția și refacerea mediului	13,57%	17,06%
Servicii din domeniul sănătății din unitățile spitalicești aflate sub autoritatea locală	28,55%	22,94%
Servicii privind dezvoltare urbană	13,42%	19,41%
Servicii sociale pentru protecția copilului, a persoanelor cu handicap, a persoanelor vârstnice, a familiei și a altor persoane sau grupuri aflate în nevoi speciale	15,13%	25,29%
Serviciile comunitare de utilitate publică: alimentare cu apă, gaz natural, canalizare, salubritate, energie termică, iluminat public și transport public local, după caz	62,71%	25,29%
Serviciile de fiscalitate (impozite și taxe)	36,51%	20%
Serviciile de urgență de tip salvamont, salvamar și de prim ajutor	4,06%	11,18%
Situații de urgență	17,78%	18,82%
Sport și servicii pentru tineret	23,87%	25,53%

Sursa: prelucrare autor

În percepția respondenților din rândul cetățenilor, ca beneficiari ai serviciilor publice locale, se constată o utilizare frecventă diferențiată. Astfel, din opinia majoritară a respondenților reiese că 62,71% utilizează frecvent serviciile comunitare de utilitate publică, aspect ce arată nevoia asigurării unui trai confortabil prin utilizarea alimentării cu apă, gazului natural, canalizării, salubrității, energiei termice, iluminatului public și transportului public local, după caz. La polul opus se situează respondenții, care în procent de 4,06 utilizează serviciile de urgență de tip salvamont, salvamar și de prim ajutor, determinate de locația producerii evenimentelor respectiv terestru, maritim, naval și aerian.

În percepția respondenților din rândul angajaților din sectorul public local, se constată că serviciile publice locale furnizate către cetățeni, a căror finanțare este de la bugetul local dar nu numai, sunt în diferite procente, în funcție de specificul fiecărei localități. Aceste servicii sunt asigurate prin intermediul aparatului de specialitate al primarului, prin structuri organizaționale de interes local sub autoritatea locală sau județeană, cu personalitate juridică. Din opinia majoritară a respondenților reiese că serviciile furnizate care au o frecvență mare sunt cele de educație, iar serviciul cu cea mai mică frecvență a furnizării sunt cele de urgență de tip salvamont, salvamar și de prim ajutor, determinate de caracterul sezonier al acestora sau în funcție de nevoile comunității.

Pentru ca serviciile publice locale să se alinieze la noile concepte de management și la exigențele de management moderne, managerii trebuie să fie preocupați de realizarea performanțelor serviciilor publice locale și să țină cont de cetățeni, ca beneficiari ai serviciilor publice, de angajații de conducere și de execuție, de furnizori, de autoritatea tutelară și de comunitate.

Ipotezele cercetării științifice

Pentru dezvoltarea unor metode de evaluare corespunzătoare a performanțelor serviciilor publice locale, am utilizat modelarea indicatorilor analitic-calitativi proiectați prin cele două chestionare aplicate managerilor angajaților din entitățile publice locale și cetățenilor. Variabilele au fost selectate dintre cele mai reprezentative în raport cu scopul cercetării și a următoarelor ipoteze de lucru:

- 📖 Ipoteza nr. 1 – cu cât experiența managerilor și a cetățenilor utilizatori ai serviciilor publice locale este mai mare, cu atât gradul de satisfacție al utilizării acestora este mai condiționat de dezvoltarea unui sistem de feed-back pentru rezolvarea/soluționarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor cetățenilor;
- 📖 Ipoteza nr. 2 – în condiții de stabilitate legislativă, percepția răspunsului ca urmarea a depunerii de către cetățeni a reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor, este diferită între cele două

categorii (furnizori și beneficiari ai serviciilor publice locale), privind stratificarea opțiunilor în funcție de experiență și aplicabilitatea normelor pentru furnizarea/primirea răspunsului, aceste variații fiind motivate de factori profesionali intrinseci și de funcții reglatoare de opinie privind încrederea în autoritățile publice locale;

- 📖 Ipoteza nr. 3 – indiferent de categoria de incidență a serviciilor publice locale, utilitatea evaluării activității acestora de către cetățeni este percepută la un nivel ridicat, sub aspect formal (proceduri, procese de muncă, regulamente), dar și acțional (furnizarea calitativă a serviciului), rezultând astfel o direcție de acțiune în vederea introducerii la nivelul instrumentarului actual a metodei de evaluare care să conțină feef-back/opinie de la cetățeni;
- 📖 Ipoteza nr. 4 – managementul organizației poate deveni un instrument de creșterea a performanțelor serviciilor publice locale, dacă și numai dacă opinia cetățenilor este asimilată unui program de ajustare a indicatorilor de furnizare a serviciilor, în acord cu resursele organizaționale disponibile;
- 📖 Ipoteza nr. 5 – performanța serviciilor publice locale poate fi atinsă prin fructificarea rezultatelor evaluărilor angajaților, ca urmare a soluționării reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor depuse de cetățeni, cu referire la resursa umană implicată în prestarea serviciilor dacă și numai dacă se realizează un instrument de instruire periodică fără caracter acuzator și acest instrument devine funcțional/implementabil.

Metodologia cercetării

Pentru analiza și evaluarea performanțelor serviciilor publice locale, s-a realizat un studiu cantitativ pe bază a două chestionare: un chestionar destinat managerilor, funcționarilor publici, personalului contractual și/sau aleșilor locali și al doilea chestionar destinat cetățenilor, ca beneficiari ai serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României.

Chestionarul pentru manageri, funcționari publici, personal contractual și alte categorii de personal din cadrul serviciilor publice locale a vizat persoanele direct implicate în activitatea serviciilor publice locale și cunoscători din interior a diverselor categorii de probleme. Subiecții au răspuns la 30 de întrebări, structurate pentru a surprinde cât mai corect anumite aspecte problematice și cu posibilități reale de a oferi elemente de soluționare a acestora. Chestionarul a fost distribuit în Regiunea de Sud-Est a României, la cele șase consilii județene din Brăila, Buzău, Constanța, Galați, Tulcea și Vrancea, la primăriile din municipiile reședință de județ, care l-au rându-l lor l-au distribuit către entitățile organizate în subordinea autorităților publice locale deliberative și executive.

Chestionarul pentru cetățeni cuprinde un număr de 25 de întrebări adresate acestora în calitate de beneficiari direcți ai serviciilor publice locale și de cunoscători a diverselor categorii de probleme din și în localitatea de domiciliu. Acest chestionar a fost distribuit în rândul populației adulte din Regiunea de Sud-Est a României.

Cele două chestionare au fost elaborate și editate în sistem informatic utilizând google.forms.com, pentru a permite respondenților accesul de pe telefon, tabletă, calculator și deschiderea automată a chestionarului, după instalarea și deschiderea unui browser web mobil, cum ar fi Chrome. Trimiterea și colectarea celor două chestionare către cele două categorii de respondenți, s-a efectuat în mediul on-line, pentru ca aceștia să îl completeze și să îl retrimită pentru centralizare și interpretare.

Pentru efectuarea cercetării, au fost utilizate metode calitative și cantitative, pe parcursul mai multor etape, astfel:

- 📖 Cercetarea, în primă etapă, a fost concentrată pe identificarea, monitorizarea și analizarea literaturii de specialitate în domeniul serviciilor publice locale și a metodelor de evaluare a

performanțelor serviciilor publice locale (articole de specialitate, cărți și tratate a autorilor români și străini, site-urile oficiale ale entităților publice locale, legislație)

- 📖 A doua etapă a cercetării, a constat în analiza documentară a legislației din domeniul administrației publice locale, a serviciilor publice locale, a metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale și a categoriilor de personal din sectorul public local;
- 📖 În a treia etapă a cercetării s-a identificat teoretic și practic modul de implicare al cetățenilor la viața comunitară din localitatea de domiciliu, precum și la evaluarea performanțelor serviciilor publice locale, dar și a modului de colaborare al autorităților publice locale cu beneficiarii serviciilor publice locale, prin prisma evaluării performanțelor acestora și stabilirea criteriilor de alegere a respondenților;
- 📖 Conceperea și elaborarea celor două chestionare, a constituit cea de a patra etapă a cercetării;
- 📖 A cincea etapă a cercetării a constat în diseminarea chestionarelor către categoriile de respondenți din Regiunea de Sud-Est a României;
- 📖 A șasea etapă a cercetării s-a axat pe colectarea și interpretarea informațiilor din cadrul celor două chestionare, pe categorii de respondenți, dar și analiza și interpretarea în oglindă pentru unele aspecte;
- 📖 Ultima etapă a cercetării este concentrată pe formularea propunerilor privind metodele de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale și redactarea materialului final.

Prezentarea grupului țintă a cercetării:

Cercetarea are ca grup țintă două paliere de respondenți:

- 📖 personalul din cadrul entităților publice locale din Regiunea de Sud-Est a României: primar, președinte consiliului județean sau viceprimar, vicepreședinte consiliului județean, director general sau director general adjunct, director executiv sau director executiv adjunct, director sau director adjunct, administrator public, dacă este cazul, șef serviciu, șef birou, coordonator de compartiment, șef de departament, coordonator al unei structuri fără personalitate juridică.
- 📖 persoanele adulte, beneficiari ai serviciilor publice locale din Regiunea de Sud-Est a României.

Entitățile publice de interes local din cele șase județe din Regiune de Dezvoltare Sud-Est a României (Buzău, Brăila, Constanța, Galați, Tulcea, Vrancea) sunt: consilii județene, primării ale municipiilor reședință de județ, societățile comerciale unde statul sau autoritățile locale/județene au calitatea de acționar, regiile autonome unde statul sau autoritățile locale/județene au calitatea de acționar, instituțiile publice aflate în subordinea consiliilor locale/consiliilor județene, serviciile publice aflate în subordinea consiliilor locale/județene.

Capitolul IV. Modelarea performanțelor serviciilor publice locale prin evaluarea binomului manageri-cetățeni

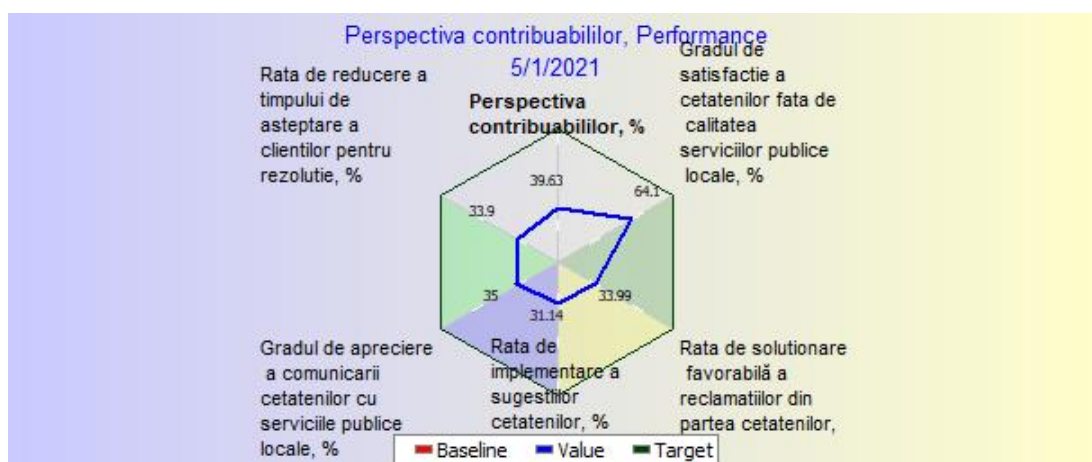
În urma modelării, s-a constatat că îmbunătățirea performanțelor serviciilor publice locale prin soluționarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor reprezintă o alternativă viabilă pentru performanța atât prin aportul de valoare adus de acestea, dacă sunt constructive și reale, cât și prin utilizarea acestui instrument pentru creșterea eficienței angajaților, îmbunătățirea opiniei cetățenilor și creșterea încrederii acestora în calitatea serviciilor publice locale, constituind astfel condiții pentru acțiunea de evaluare obiectivă a performanțelor serviciilor publice locale.

Acești doi poli, managerul și cetățeanul, plasează serviciu public local pe intervalul intrare-ieșire a procesului de producție al serviciului public local. Astfel, cetățeanul în calitate de

beneficiar reprezintă contramăsura pentru stabilirea veridicității declarative a obiectivelor finalizate la sfârșitul unui ciclu strategic de planificare. Parcursul declarativ de îndeplinire a obiectivelor de performanță este modificat de amplitudinea interacțiunii condițiilor de lucru (finanțarea) cu obiectivele strategice naționale sau locale după caz, asumate prin angajamente publice asigurate unor evenimente în succesiune.

Sub influența opiniei publice, obiectivele de performanță s-au centrat sub diferite sloganuri în decursul timpului, iar pesimismul electoral a impus modificarea strategiei și în acest domeniu, tot mai des auzind în spațiul public, sloganul fapte, nu vorbe, dovedind faptul că impactul opiniei cetățenești este unul semnificativ care nu poate fi ignorat atât timp cât dimensiunea electorală permite cetățeanului schimbarea unor opinii în mod periodic.

Figura de mai jos ilustrează valori foarte scăzute în cazul a patru indicatori aferenți perspectivei contribuabililor (cetățenilor), necorelați cu gradul de satisfacție destul de ridicat al acestora față de serviciile de care beneficiază.



Reprezentarea printr-un grafic de tip spider a performanțelor indicatorilor asociați perspectivei cetățenilor/contribuabililor clienților

Sursa: elaborat de autor

În baza considerentelor de mai sus, am proiectat, pornind de la cele două chestionare prezentate în demersul științific, un studiu comparativ bazat pe dualitatea de opinie managerial-cetățenească cu privire la indicatori dublu indexați pe chei de recunoaștere în cele două chestionare aplicate independent și reprezentativ statistic managerilor din sectorul public local și cetățenilor din Regiunea de Sud-Est a României. Criteriul de segregare a chestionarelor l-a constituit performanța în diferite forme și opinia cetățenilor ca mijloc de evaluare a performanței și a calității serviciilor publice locale.

Evaluarea eficienței soluționării reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor prin prisma răspunsului transmis la aceste sesizări cetățenilor, este un indicator deosebit de important în ecuația de evaluare a dualismului de opinie manager-cetățean întrucât, pe de o parte reclamațiile, sesizările și sugestiile emană direct din partea cetățenilor ca răspuns/feed-back la anumite probleme întâlnite de aceștia sau la situații cu care aceștia s-au confruntat, iar pe de altă parte răspunsul managerilor reprezintă acțiunea de corectare/constatare a deficienței cu impact direct asupra performanței și calității serviciilor publice locale. În acest caz, relațiile de interdependență prezentate pot fi schematic reprezentate în figura de mai jos:

Compararea celor două profiluri opinale, manageri-cetățeni, 17 itemi selectați conferă imaginea de ansamblu a diferențelor ajustabile de performanță a serviciilor publice locale în conformitate cu diagrama de mai jos, care demonstrează pesimismul cetățenesc în raport cu optimismul managerial cu referire la evaluarea performanței serviciilor publice locale.

Rezolvarea propunerilor, sugestiilor reclamațiilor și/sau sesizărilor cetățenilor de către manageri, funcționari publici, personal contractual și alte categorii de personal din cadrul serviciilor publice locale, poate constitui o metodă de evaluare a performanței serviciilor publice locale, astfel încât cetățeanul, ca beneficiar al serviciilor, să devină un partener al managerilor, al serviciilor publice locale și a autorităților tutelare sub autoritatea cărora funcționează serviciile.

Se constată că percepția cetățenilor față de sectorul public local este pentru a veni în sprijinul acestuia, în vederea îmbunătățirii activității și managementului practicat, prin instrumentele pe care le au în acest sens: reclamațiile, sesizările, sugestiile și inițiativele cetățenești, devenind astfel un partener de încredere pentru a consolida binomul manager-cetățeni.

Capitolul V. Concluzii, contribuții, propuneri, limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare

Acest capitol își propune să prezinte și să dezvolte soluții de integrare a rezolvării/soluționării reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor cetățenilor, ca metodă de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale, cu punctarea concluziilor privind performanța serviciilor publice locale, contribuțiilor aduse, utilitatea temei abordate în cercetare și a propunerilor de dezvoltare a metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale

Pentru a putea vorbi de un management al performanței trebuie să vorbim de rigurozitate managerială în sensul de cunoaștere în detaliu a activităților și a nivelurilor de performanță care se au în vedere pentru serviciile publice locale. Un prim pas constă în identificarea obiectivelor performante și apoi a competențelor prin care se poate realiza performanța, astfel încât prin deciziile care se vor lua, să se asigure procesele prin care fiecare activitate va contribui la performanța globală a organizației. Compatibilitatea dintre performanța organizației și comportamentul organizațional trebuie să se realizeze necondiționat și bazat pe valorile organizației, pentru a se ajunge la performanță și implicit, la o cuantificare cantitativă și calitativă a acesteia.

Funcționalitatea managementului performanței va fi axată pe rigurozitatea respectării strategiei de atingere a performanței, ceea ce impune o modelare conceptuală astfel încât soluțiile adoptate și implementate să asigure supraviețuirea organizației dar și succesul activității organizației, prin creșterea competitivității în mediul intern și cel extern.

Activitatea serviciilor publice locale are o curbă de viață, la fel ca serviciile și bunurile pe care le oferă. Pentru ca activitatea serviciilor publice locale să aibă o viață canalizată spre obținerea performanței, trebuie să țină cont de natura și flexibilitatea domeniului, de piața concurențială, de logistica și tehnologia utilizată dar și de strategiile definite. Aceste elemente vor ajuta serviciile publice locale să se poziționeze pe piața serviciilor alături de piața administrativă. Instrumentele specifice și utilizarea acestora trebuie să țină cont de mediul concurențial și să obțină un avantaj, prin mobilizarea tuturor resurselor într-o singură direcție, spre performanță.

Diferențierea serviciilor și produselor oferite de serviciile publice locale față de cele din sectorul privat, va arăta capacitatea performantă a serviciilor publice locale și percepția acestora în comunitate, deși datorită monopolului în unele domenii s-ar putea să fim în fața unui avantaj concurențial fals, întrucât există un singur furnizor de servicii către comunitate.

Sistemul de performanță al serviciilor publice locale trebuie să fie orientat către comportamentele beneficiarilor serviciilor publice, indiferent că sunt persoane fizice sau persoane juridice și trebuie să fie influențat de așteptările acestora, astfel încât prin modul de administrare al activităților să se furnizeze servicii care să acopere nevoile beneficiarilor, la un nivel performant. Apropierea, evitarea, utilizarea sau abandonul față de unele categorii de servicii publice constituie un fenomen complex de apreciere sau nu a performanțelor acestora și managerii sunt obligați de gândescă politici, strategii, metode, proceduri, tehnici și metodologii pentru a menține sau a schimba comportamentul beneficiarilor. Frecvența comportamentelor favorabile față de serviciile publice arată progresele performante ale acestora, întrucât prin menținerea acestui tip de comportament se recunoaște un nivel ridicat de performanță, și invers.

Orientarea către cetățean este un slogan frecvent utilizat de către managerii serviciilor publice și în ultimii ani a devenit un principiu care stă la baza stabilirii și măsurării performanțelor. Astfel, serviciul public trebuie să rezolve nevoile unui număr cât mai mare de beneficiari și care devin actori în procesul de maximizare al beneficiilor pentru ambele părți.

Cetățenii și serviciile publice locale devin parteneri-actori la măsurarea performanței și a stabilirii punctelor tari și punctelor slabe ale serviciilor publice, ceea ce a impus introducerea unor indicatori statistici necesari în activitatea acestora.

Evaluarea serviciilor publice trebuie privită din mai multe perspective, și anume: evaluarea managerilor, evaluarea finanțării și evaluarea propriu-zisă a serviciilor publice efectuată de către cetățeni. Ea ajută la identificarea dinamicii și dezvoltării profesionale a resursei umane și trebuie raportată la specificul zonal al colectivității și a componentei manageriale a organizației.

Pentru a satisface un interes public al unei colectivități, bazat pe autonomie publică, trebuie să existe o legătură directă între ceea ce poate să ofere autoritatea publică și specificul nevoilor colectivității. Astfel, autoritatea publică tutelară asigură și finanțează serviciu de interes public, în corelare cu nevoia cetățenilor. Dacă aceasta ia o decizie diferită sau incompletă în a asigura și furniza serviciile publice locale, nu se va putea gestiona eficient iar calitatea serviciului va avea de suferit, uneori chiar de la început, iar cetățenii vor realiza că sunt puși în situația de a nu fi acoperită o necesitate publică.

Contribuții personale

Contribuțiile personale aduse demersului științific sunt de ordin **teoretic**, în ceea ce privește identificarea și analiza conceptului de performanță a serviciilor publice locale și a metodelor identificate prin particularizarea evaluării performanțelor serviciilor publice locale, dar și de ordin **practic**, în ceea ce privește dezvoltarea metodelor de evaluare a serviciilor publice locale, precum și dezvoltarea unor metode de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale în cadrul serviciilor publice locale, față de soluționarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor înregistrate din partea cetățenilor privind îmbunătățirea activității serviciilor publice locale

Diseminarea rezultatelor cercetării în mediul academic și științific

❖ **Elaborarea și publicarea articolelor în reviste de specialitate și volume ale manifestărilor științifice (inclusiv în ISI Proceedings volume), în calitate de unic autor, prim-autor sau autor corespondent**

📖 Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Aura Colan, Monica Răducan, *Quality Management in Public Institutions: Meaning and Implications*, PROCEEDINGS OF THE 13th International Management Conference "Management Strategies For High Performance" 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, ROMÂNIA, ISSN 2286-1440, 2019;179-186, WOS:000587901000018,

(13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)). (http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_18.pdf).

- 📖 Monica Răducan, Tincuța Vrabie, Nicoleta Cristache, Liviu Marian Popa, *A Strategic Approach to Human Resource Management in Romanian Pre-University Education*, Proceedings Of The 13th International Management Conference "Management Strategies For High Performance" 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, ROMÂNIA, ISSN 2286-1440, 2019;931-940, WOS:000587901000092, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)). (http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/4_15.pdf).

❖ Articole în reviste indexate în baze de date internaționale

- 📖 Tincuta Gudană Vrabie, Angela-Eliza Micu, Public Services Management Efficiency from the Perspective of the Adaptability Degree in the Field of Public Utilities, *Annals of "Dunărea de Jos" University of Galați Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXVII*, 2021;1:17-23, Print ISSN-L 1584-0409, ISSN-Online 2344-441X, (<https://doi.org/10.35219/eai15840409162>), (http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2021_1/Vrabie-Gudana_Micu.pdf).
- 📖 Monica Raducan, Tincuța Vrabie, Aura Colan, Natalia Blănaru, Nicoleta Cristache, The Assessment of Risk Management and the Main Characteristics of a Proactive Educational System in Romania, *Annals of "Dunărea de Jos" University of Galați Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXVI*, 2020;2:136-141, Print ISSN-L 1584-0409, ISSN-Online 2344-441X, (<http://www.eia.feaa.ugal.ro/index.php/archive/2020-no-2>), (http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_2/Raducan_Vrabie_Colan_Bulgaru_Cristache_Matei.pdf).
- 📖 Monica Raducan, Tincuța Vrabie, Aura Colan, Gianina Colan, Nicoleta Cristache, Vasile Cristia, The Influence of Management Style and Socio-Cultural Factors on the Education System in the European Union Countries, *Annals of "Dunărea de Jos" University of Galați, Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXVI*, 2020;26(1):115-120, Print ISSN-L 1584-0409, Online ISSN 2344-441X, (<http://www.eia.feaa.ugal.ro/index.php/archive/2020-no-1>), (http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_1/Raducan_Vrabie_Colan_Colan_Cristache_Cristia.pdf).
- 📖 Geanina Colan, Tincuța Vrabie, Aura Colan, Laurentiu Coroban, Analysis of the Impact of Cereal Product Import-Export on GDP in Romania, *Annals of "Dunărea de Jos" University of Galați Fascicle I. Economics and Applied Informatics Years XXV*, 2019;25(3):169-175, Print ISSN-L 1584-0409, Online ISSN 2344-441X, (<https://doi.org/10.35219/eai1584040970>), (<https://ideas.repec.org/a/dj/fseeai/y2019i3p169-175.html>).
- 📖 Colan Aura, Vrabie Tincuța, Colan Geanina, Matis Ciprian, Assessment of the Management of Adult-Training Institutions and Public Administration in the Southeast Region, *International Conference "Risk in Contemporary Economy" ISSN-L 2067-0532, ISSN online 2344-5386 XXIth Edition, 2020, Galați, România, "Dunărea de Jos" University of Galați, România, Faculty of Economics and Business Administration, 2020;246-255, DOI* (<https://doi.org/10.35219/rce2067053289>), (http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Colan_Vrabie_Colan_Matis1.pdf).
- 📖 Colan Aura, Vrabie Tincuța, Colan Geanina, Matis Ciprian, Use of the Six Sigma Model for Improvement and Management of top Performance of Public Administration and Training Institutions, *International Conference "Risk in Contemporary Economy" ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386 XXIth Edition, 2020, Galați, România, "Dunărea de Jos" University of Galați, România – Faculty of Economics and Business Administration, 2020;274-284, DOI* <https://doi.org/10.35219/rce2067053292>, (http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Colan_Vrabie_Colan_Matis2.pdf).

- 📖 Adriana Matei, Fanel Nicu, Tincuța Vrabie, Radu Petrariu, Comparative Analysis between Reform Strategies of Ministries of Foreign Affairs , volumul International Conference “Risk in Contemporary Economy”, ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, XXth Edition, 2019, Galați, România, “Dunărea de Jos” University of Galați, România – Faculty of Economics and Business Administration, 2019;295-300, DOI <https://doi.org/10.35219/rce2067053234>, (http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Matei_Nicu_Vrabie_Petrariu.pdf).
- 📖 Geanina Colan, Tincuța Vrabie, Monica Răducan, Marketing Mix Approaches in Educational Services and Public Administration, volumul International Conference “Risk in Contemporary Economy”, ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, XXth Edition, 2019, Galați, România, “Dunărea de Jos” University of Galați, România – Faculty of Economics and Business Administration, 2019;361-377, DOI <https://doi.org/10.35219/rce2067053242>, (http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Colan_Vrabie_Raducan.pdf).





❖ **Participarea și susținerea unor lucrări, în cadrul Conferinței Științifice a Școlilor Doctorale SCDS-UDJG (volumele unor conferințe naționale)**

- 📖 Tincuța Gudană Vrabie, Impact of management tools on increasing local public service efficiency and performance in the South-East Region of România, Conferința Științifică a Școlilor Doctorale din Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați, ”Perspective și provocări în cercetarea doctorală”, 5-6 iunie 2021, Galați
(<http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/programme-21>)
- 📖 Tincuța Gudană (Vrabie), Nicoleta Cristache, Comparative analysis on management models in public services in European and non-European states, respectively in the German and American management system, Conferința Științifică a Școlilor Doctorale din Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați, ”Perspective și provocări în cercetarea doctorală” Decembrie 2020, Galați, (<http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2020/abstracts-20201>).
- 📖 Tincuța Gudană (Vrabie), Performanța serviciilor publice și nevoia de formare continuă în administrația publică, Conferința Științifică a Școlilor Doctorale „Perspective și provocări în cercetarea doctorală” Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați(SCDS-UDJG)-2019.
(<http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2019/abstracts-2019>)
- 📖 Gudană (Vrabie) Tincuța, Performanța serviciilor publice, cu specială privire asupra respectării și aplicării principiilor organizării administrației publice locale, Conferința „Bune practici de lucru privind realizarea și publicarea lucrărilor științifice, ”Proiectul „Excelența, performanță și competitivitate în activități CDI la Universitatea „Dunărea de Jos” Galați, Expert; Cod proiect 14PFE/17.10.2018; Subprogram: I.2 – Performanța instituțională – Proiecte de finanțare a excelenței în CDI, Programul I – Dezvoltarea sistemului național de cercetare dezvoltare.




❖ **Participarea și prezentarea de lucrări, în cadrul conferințelor naționale/internaționale în domeniu, dovedite prin programul conferințelor (volumele unor conferințe internaționale)**

- 📖 Tincuța Gudană (Vrabie), The leader and leadership in local public services/Lleader-ul și leadership-ul în cadrul serviciilor publice locale, International Doctoral Scientific Symposium “Modern Tendencies Of Scientific Development: Visions Of Young Scientists” -Mtsd 2021-Chișinău – June 25, 2021- Session I: Economy And Modern Management (https://ince.md/uploads/files/1624615115_program-simpozion_-mtsd-2021.pdf)
- 📖 Vrabie Gudană Tincuța, Study on the impact of social barriers on women managers and entrepreneurs, Dunărea de Jos University of Galați, România Faculty of Economics and Business Administration, International Conference—XXIIth Edition, Risk in Contemporary Economy, 4th June 2021, Galați;
http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf
- 📖 Vrabie Gudană Tincuța, The Impact of the COVID -19 Pandemic on the Management of Local Public Services in the South-East Region of România, Dunărea de Jos University of Galați,

- România Faculty of Economics and Business Administration, International Conference—XXIIth Edition, Risk in Contemporary Economy, 4th June 2021, Galați; http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf
- 📖 Aura Colan, Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Cristache Nicoleta, Communication Strategy aimed at Strengthening the Presence of Training Providers on the Labor Market of the SouthEast Region, Emerging Trends in Marketing and Management International Conference; Bucharest, România; Virtual Presentation; June 25th-27th, 2020, (<http://www.etimm.ase.ro/>), Journal of Emerging Trends in Marketing and Management, 2020;1(1);43-53, (http://www.etimm.ro/wp-content/uploads/2020_ETIMM_Conference_Program_22_06_2020.pdf).
- 📖 Aura Colan, Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Alexandru Căpățână, Quality Monitoring Model in Educational and Public Institutions in the Conditions of Sustainable Development, Bucharest University of Economic Studies Faculty of Management in partnership with SAMRO The 14th International Management Conference “Managing Sustainable Organizations”, SESSION II: Education, Innovation and Knowledge Management November 5th-6th, 2020, 2020;445-453, Bucharest, România. DOI: 10.24818/IMC/2020/02.19 (<http://www.conference.management.ase.ro/>), <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/contents.html>
- 📖 Oana Pricopoaia, Tincuța Vrabie, The Impact of Ethics and Academic Integrity on Universities / Impactul eticii și integrității academice asupra universităților, The 7 International Conference th Economic Scientific Research – Theoretical, Empirical and Practical Approaches, Session 15 Business Ethics – Economic Strength Or Weakness In A Global World, 2020 Edition, ESPERA SINCE 2013, 26-27 noiembrie 2020, București, România (<https://www.conferintince.ro/Agenda%20ESPERA%202020.pdf>);
- 📖 Tincuța Vrabie, Aura Colan, Nicoleta Cristache, Analysis Of The Degree Of Adaptability And Efficiency Of The Management Of The Public Utility Services, 27th International Economic Conference – IECS 2020, Business and Case Studies on Romanian Economy/30 octombrie 2020, Sibiu, România, (<https://iecs.ro/conference-details/conference-program/>).
- 📖 Aura Colan, Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Application Of The Systemic Model Education, Research And Innovation In The Process Of Implementing The Total Quality Management (TQM), 27th International Economic Conference – IECS 2020, Business and Case Studies on Romanian Economy, 30 octombrie 2020, Sibiu, România, (<https://iecs.ro/conference-details/conference-program/>).
- 📖 Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Aura Colan, Monica Răducan, Quality Management in Public Institutions: Meaning and Implications, Proceedings Of The 13th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, România, ISSN 2286-1440, 2019;179-186, WOS:000587901000018, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)). (http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_18.pdf), <http://conferinta.management.ase.ro/wp-content/uploads/2020/01/PROGRAM-IMC2019-FINAL.pdf>
- 📖 Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Aura Colan, Monica Răducan, Quality Management in Public Institutions: Meaning and Implications, PROCEEDINGS OF The 13th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, România, ISSN 2286-1440, 2019;179-186, WOS:000587901000018, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)). (<http://conferinta.management.ase.ro/wp-content/uploads/2020/01/PROGRAM-IMC2019-FINAL.pdf>)
- 📖 Monica Răducan, Tincuța Vrabie, Nicoleta Cristache, Liviu Marian Popa, A Strategic Approach to Human Resource Management in Romanian Pre-University Education, Proceedings Of The 13th International Management Conference “Management Strategies For High Performance” 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, România, ISSN 2286-

- 1440, 2019;931-940, WOS:000587901000092, (13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC)).
(http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/4_15.pdf).
-  Tincuța Gudană (Vrabie), Necesitatea asigurării serviciilor publice, în vederea satisfacerii nevoilor persoanelor cu dizabilități, International Conference „Prospects and Problems of Research and Education Integration into the European area”, Cahul, Republica Moldova 6 iunie 2019, proces-verbal din 29 august 2019 al Senatului Universității de Stat „B. P. Hasdeu” din Cahul, USC, 2019, ISSN 2587-3563 E-ISSN 2587-3571, Conferinta-USC_6-iunie_2019-Vol-VI-partea-I, 2019;6(1);298-302,
(www.usch.md), (<https://conference-prospects.usch.md/1.pdf>),
(https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/90570),
(https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/90570)
-  Tincuța Vrabie, Geanina Colan, Nicoleta Cristache, Adults in the knowledgebased society and the need for continuous training in the context of globalization, Conferința Internațională Globalization Intercultural Globalization, Intercultural Dialogue and National Identity (GIDNI-6)-mai 2019, Asociația pentru Cultură, Multimedia și Educație Democrată Alpha, prin Institutul de Studii Multiculturale „Alpha”, în parteneriat cu Universitatea „Dimitrie Cantemir” din Tg. Mureș și Institutul de Cercetări Socio-Umane „Gheorghe Șincai” al Academiei Române,
http://www.icsumures.ro/manifestari-stiintifice/2019/Brosura_Program_GIDNI_6.pdf
<https://old.upm.ro/gidni/GIDNI-06/GIDNI%2006%20Social%20Sciences.pdf>,
<https://isliedocs.com/document/irma-mignon-formula-a-key-rule-in-norwegian-private-international-law>.
-  Geanina Colan, Tincuța Gudană (Vrabie), Monica Răducan, Radu Petrariu, Abordările mixului de marketing în servicii educaționale și administrație publică, Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, Ediția a XX-a, Secțiunea Modele economice și strategii de competitivitate, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, sub egida Asociației Facultăților de Economie din România (AFER), Societății Academice de Management din România (SAMRO) și European Foundation of Management Development (EFMD).
(http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Matei_Nicu_Vrabie_Petrariu.pdf).
-  Adriana Matei, Fanel Nicu, Tincuța Vrabie, Radu Petrariu, Comparative Analysis between Reform Strategies of Ministries of Foreign Affairs, Conferința Internațională „Riscul în Economia Contemporană”, XXth Edition, 2019, Secțiunea, Modele economice și strategii de competitivitate, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, sub egida Asociației Facultăților de Economie din România (AFER), Societății Academice de Management din România (SAMRO) și European Foundation of Management Development (EFMD).
(http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Matei_Nicu_Vrabie_Petrariu.pdf) (DOI <https://doi.org/10.35219/rce2067053234>).

Propuneri de dezvoltare a metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale

-  Utilizarea metodelor moderne de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale precum Balance Scorecard (BSC), indicatori de performanță (KPIs), benchmarking, sistemul piramidei performanței (SPP), modelul prisme performanței a lui Neely și Adams și adaptat la serviciile publice locale și a modelului valorilor serviciului public (PSV);
-  Crearea unei secțiuni pe website-ul serviciilor publice locale, accesibilă cetățenilor, prin care cetățenii să poată depune reclamații, sugestii și sesizări și să identifice gradul de participare a acestora la performanțele instituționale și modalitatea de îmbunătățire a activității;
-  Realizarea de schimburi de experiență, seminarii sau cursuri între servicii publice locale din același domeniu de activitate, în ceea ce privește modul de soluționare a reclamațiilor,

sesizărilor și sugestiilor cetățenilor, pentru dezvoltarea metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale într-un mod unitar;

- 📖 Utilizarea de către toate serviciile publice locale a unor programe informatice adaptate și proiectate pentru a face față unui număr mare de informații venite de la cetățenilor și utilizate de manageri, în ceea ce privește verificarea și rezolvarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor cetățenilor dar și adaptarea acestora pentru creșterea performanțelor serviciilor publice locale;
- 📖 Realizarea unor analize pe diverse teme ale reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor, prin care să se utilizeze și constatările managerilor, cu rolul de a crește performanța sectorului public local;
- 📖 Comunicarea rezultatelor soluționărilor reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor cetățenilor către mass-media prin intermediul unor conferințe de presă, pentru o mai bună vizibilitate a îmbunătățirii activității serviciilor publice locale, ca urmare a implicării cetățenilor cu spirit civic;
- 📖 Întâlniri periodice a tuturor managerilor din cadrul serviciilor publice locale, cu cetățenii pe diverse teme, în vederea îmbunătățirii colaborării cu aceștia;
- 📖 Utilizarea unui indicator de performanță pentru manageri și serviciile publice locale, privind modul de soluționare a reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor cetățenilor și implementarea în dezvoltarea instituțională;
- 📖 Implicarea mai activă a tuturor autorităților publice, în scopul facilitării schimbului de experiență din fiecare domeniu de activitate a serviciilor publice locale;
- 📖 Încurajarea managerilor, funcționarilor publici/personalului contractual și a aleșilor locali pentru perfecționare profesională, precum și identificarea unor facilități pentru a reduce gradul de reținere în a se implica în soluționarea unor aspecte venite din partea comunității, ceea ce ar determina creșterea performanței instituționale și asigurarea activității fără sincope;
- 📖 Instituirea și acordarea premiului **Reclamația anului** și **Managerul anului** la nivelul autorităților tutelare a serviciilor publice locale, în vederea stimulării colaborării cu cetățenii pentru îmbunătățirea activității cu managerii și invers.

Aceste propuneri de dezvoltare a metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale pot îmbunătăți imaginea și credibilitatea sectorului public local, a angajaților și a rezultatelor acestora în rândul comunității, astfel încât interesul public să fie atins printr-o colaborare interdependentă manager-cetățean.

Direcții viitoare de cercetare

Pornind de la rezultatele acestui demers științific încadrate de limitele cercetării dar și de seria oportunităților de cercetare se pot contura următoarele direcții viitoare de cercetare:

- 📖 Definirea clară și concretă a indicatorilor privind soluționarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor, prin îmbunătățirea activității serviciilor publice locale;
- 📖 Implementarea noilor instrumente de management a performanțelor serviciilor publice locale, cu specială privire asupra reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor venite din partea cetățenilor și soluționare de către managerii serviciilor publice locale, prin cercetarea continuă a efectelor și formelor de îmbunătățire a performanțelor, prin soluționarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor;
- 📖 Elaborarea și propunerea unor seturi de reglementări privind modalitatea de îmbunătățire a activității serviciilor publice locale și creșterea performanțelor serviciilor publice locale;
- 📖 Extinderea cercetării și asupra unităților de administrație publică din alte regiuni ale țării și analiză comparativă a acestor rezultate;

- 📖 Implementarea unor proiecte/programe regionale noi, care pot genera beneficii administrațiilor publice locale dar mai ales comunității, prin implicarea managerilor de la toate nivelurile în soluționarea reclamațiilor, sesizărilor și sugestiilor pentru îmbunătățirea activității serviciilor publice locale și cuantificarea fiecărei activități îmbunătățite;
- 📖 Studiul rolului binomului manageri-cetățeni, la nivelul comunităților din alte regiuni ale României și în special la nivel local;
- 📖 Crearea de noi indicatori de performanță la nivelul administrațiilor publice locale pornind de la nevoia de perfecționare a personalului, respectiv creșterea abilităților, competențelor și cunoștințele acestora pentru a răspunde cât mai eficient realizării obiectivelor instituțiilor publice locale.

Considerații etice privind cercetarea

Prezentul demers științific a respectat legislația națională și internațională privind etica și deontologia profesională și academică, protecția confidențialității, protecția împotriva vătămării și egalitatea între cetățeni și excluderea privilegiilor și a discriminării.

📖 *Dreptul la consimțământul informat*

Respondenții celor două chestionare au fost informați asupra motivului, scopului și obiectivelor temei de cercetare și li s-a comunicat rolul datelor și informațiilor pe care ei le comunică și cum vor fi utilizate acestea. Retrimiterarea chestionarului completat subliniază acceptul respondenților și faptul că au înțeles bine scopul și tema cercetării.

📖 *Drept de a se retrage în orice moment al cercetării*

Toți respondenții celor două chestionare au avut dreptul și posibilitatea de a se retrage în orice moment al cercetării, respectiv în timpul completării chestionarelor sau după parcurgerea acestora, fără a justifica atitudinea adoptată.

📖 *Confidențialitatea*

Toate datele și informațiile din cadrul cercetării au fost confidențiale și sunt păstrate ca atare și nu au fost comunicate altor persoane și nici nu au fost publicate, până la elaborarea prezentului material. Astfel au fost utilizate numere și informații care nu țin de nume/prenume/email-uri sau funcții/instituții pentru identificarea respondenților sau entităților publice locale, în toate aspectele privind tabelele, chestionarele și interpretarea rezultatelor ca urmare a completării acestora, precum și în finalul și rezultatele cercetării. Respondenții din cadrul sectorului public local au obligația păstrării confidențialității pentru informațiile sau documentele de care au cunoștință în exercitarea atribuțiilor și competențelor, în condițiile legii.

📖 *Protecția împotriva vătămării*

Cercetarea efectuată de autor a avut în vedere respectarea drepturilor și asumarea obligațiilor în ceea ce privește posibilitatea de a nu aduce atingere vieții și integrității fizice și morale a respondenților și non-respondenților sau pentru demnitatea acestora, precum și lezarea imaginii profesionale și instituționale.

📖 *Minorii*

În efectuarea cercetării privind tema de interes a autorului, nu au fost introduși minorii sub 18 ani, deși sunt beneficiari ai serviciilor publice locale iar numărul utilizatorilor mediului on-line pentru aplicarea chestionarului, din rândul acestei categorii de populație, este semnificativ.

📖 *etică și deontologie academică*

Prezenta cercetare efectuată de către autor a respectat dispozițiile legale referitoare la normele de etică și deontologie de către și în cadrul unităților și instituțiile din sistemul național de învățământ.

Etică și deontologie publică

În toate etapele cercetării, s-au respectat prevederile legale în materie de etică și deontologie profesională a managerilor, funcționarilor publici/personalului contractual și a aleșilor locali, precum și a entităților publice din care aceștia fac parte.

Egalitatea între cetățeni și excluderea privilegiilor și a discriminării

În toate etapele cercetării efectuate de către autor, s-a asigurat egalitatea între respondenți și s-au respectat prevederile legale privind prevenirea tuturor formelor de discriminare.

A. Referințe bibliografice

- [1]. Nica E., *Managementul resurselor umane în administrația publică*, București, Editura Economică, 2012, pag. 272
- [2] Mureșan D., *Management public*, Institutul European, Iași, 2012, pag.13
- [3] Nicolescu O., Verboncu I., *Management*, Editura Economică, Ediția a III-a, revizuită, București, 1999, pag.337
- [4] Radu E., coordonator, *Managementul serviciilor – motivații, principii, metode, organizare*, Editura Expert, București, 2000, pag.222
- [5] Burduș E., Popa I., *Metodologii manageriale*, Editura Pro Universitaria, București, 2014, pag.11
- [6] Moldoveanu G., *Analiză și comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005, pag.267
- [7] Androniceanu A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2005, pag.94
- [8] Profiroiu M., *Managementul organizațiilor publice*, Editura Economică, București, 2001, pag.99
- [9] Eschenbach R., Siller H, *Controlling profesional. Concepte și instrumente*, Ediția a doua, revizuită, Editura Economică, București, 2014, pag.334
- [10] Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston, MA – Harvard Business School Press, 1996/ Doina-Liana Pisla, *Studii și cercetări privind evaluarea performanței*, 2018, pag.40
- [11] Kaplan R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.11
- [12] Ghid de bună practică privind integrarea SMC cu SCIM în cadrul Primăriei Sectorului 2 și evaluarea performanțelor SMC pe baza Modelului CAF, aprilie 2020, proiectului Management al performanței în cadrul Primăriei Sectorului 2, POCA – CP 12
- [13] Oprescu C., *Tendențe actuale în relația dintre managementul resurselor umane și sistemul integrat de management*, Editura Economică, București, 2016, pag.72
- [14] Țuclea C., *Management strategic*, Editura Uranus, București, 2003, pag.86 (*The TOWS matrix. A tool situational analysis*, Long Range Planing, vol. Nr.2, pag.61, 1982)
- [15] Băcanu B., *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*, Editura POLIROM, Iași, 2006, pag.134
- [16] Ciobanu I., *Management strategic*, Editura POLIROM, Iași, 1998, pag. 83
- [17] McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F., *Don Financial and Non-financial Performance Measures Have to Agree?* Strategic finance (1990), pag. 28-36
- [18] Keegan, D. P., Jones, C. R., & Eiler, R. G. (1991). *To implement your strategies, change your measures*. Price Waterhouse Review, 1, 29-38.

- [19] Tripton C., Dodu M., Raboca H., *Dezvoltare Organizațională și Măsurarea Performanțelor*, București, 2013; <https://www.coursehero.com/file/54238584/Dezvoltare-organizationala-si-masurarea-performantelor-IDpdf/>, accesat 04.05.2021, orele 23.15
- [20] Kanji, G. K., Take a test drive for business excellence. In *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, American Society for Quality, 2000.
- [21] Rappaport A., *Ten ways to create shareholder value*, Harvard Business Review, September 2006, pag.1 /// din Costin, Ciora, *Analiza performanței prin creare de valoare*, Editura Economică, București, 2013, pag.165
- [22] Alexandru I., Matei L., *Servicii publice. Abordare juridico-administrativă. Management. Marketing*, Editura Economică, București, 2000, pag.40
- [23] Dulschi S., *Sistemul administrativ - componentă a mediului social*; Revista Administrarea Publică, nr. 2, 2019, pag.20;
<http://aap.gov.md/files/publicatii/revista/articole/102/ro/Dulschi.pdf>
- [24] Comșulea E., Șerban V., Țelus S., *Dicționar explicativ al limbii române de azi*, Editura Litera Internațional, București-Chișinău, 2007, pag.184 - *Concept – Noțiune, idee generală*
- [25] Comșulea E., Șerban V., Țelus S., *Dicționar explicativ al limbii române de azi*, Editura Litera Internațional, București-Chișinău, 2007, pag. 876 - *sistem - Ansamblu de elemente interdependente, care funcționează ca un întreg organizat*
- [26] Comșulea E., Șerban V., Țelus S., *Dicționar explicativ al limbii române de azi*, Editura Litera Internațional, București-Chișinău, 2007, pag.863 - *serviciu - faptul de a servi într-o instituție, la o persoană particular, în schimbul unui salariu; faptă sau acțiune făcută în folosul cuiva; sector al economiei în care se desfășoară o activitate menită a satisface anumite nevoi sociale*
- [27] Comșulea E., Șerban V., Țelus S., *Dicționar explicativ al limbii române de azi*, Editura Litera Internațional, București-Chișinău, 2007, pag.757 - *public- colectivitate mare de oameni, multime, lume; care aparține unei colectivități umane, care privește pe toți membrii unei colectivități, care provine de la o colectivitate; care aparține statului, de stat*
- [28] Bedrule-Grigoruță M. V., *Managementul serviciilor publice*, Curs universitar, Editura Tehnopress, Iași, 2007, pag.16-17 (Plumb I., Androniceanu A., *Managementul serviciilor publice*, București, ASE, 2000)
- [29] Vedinaș V., *Tratat teoretic și practic de drept administrativ*, Volumul II, Editura Universul Juridic, București, 2018, pag.405
- [30] Negulescu P., *Tratat de drept administrativ*, vol. I, București, Editura Mîrvan, Ediția a IV-a, 1934, pag.137
- [31] Parlăgi A., Costea M., Dobrescu R., Plumb I., *Managementul administrației publice locale – Serviciile publice*, Editura Economică, București, 1999, pag.11-13
- [32] Burduș E., *Tratat de management*, Ediția a III-a, Editura Pro Universitaria, București, 2017, pag.1072
- [33] Plumb I. (coordonator), *Managementul serviciilor publice*, Editura A.S.E. București, 2003, pag.82-85
- [34] Dumitrașcu V., Ciupitu S., *Bazele managementului. Aspecte comportamentale al performanței*, Editura Pro Universitaria, București, 2013, pag.111
- [35] Bîrsan O. I., *Servicii și utilități publice*, Ediția a II-a, revizuită și adăugită, Editura OMNIA UNI SAST, Brașov, 2012
- [36] Nicoleta I., *Managementul serviciilor publice locale*, Ediția a II-a, revăzută, Editura C.H: Beck, București, 2010
- [37] Ioan O., Bîrsan, *Servicii și utilități publice*, Ediția a II-a, revizuită și adăugită, Editura OMNIA UNI SAST, Brașov, 2012, pag.165
- [38] Tănăsescu D., Petrescu M., Cucui I., *Marketing în serviciile publice*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2010, pag.228
- [39] Militaru Gh., *Managementul serviciilor*, Editura C.H. Beck, București, 2010, pag.242

B. Bibliografie selectivă

B.1. Bibliografie generală selectivă

- [1]. Alexe I., *Înalți funcționari publici*, Universul Juridic, București, 2014
- [2]. Amar P., *50 de experimente privind psihologia managerului. Cum să reușești la locul de muncă*, Editura Polirom, Iași, 2009
- [3]. Andrei T., Regis B., *Econometrie*, Ediția a doua revăzută și adăugită, Editura Economică, București, 2017
- [4]. Androniceanu A., *Management public. Studii de caz din instituții și autorități ale administrației publice*, Ediția a III-a, Editura Universitară, București, 2008
- [5]. Androniceanu A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2005
- [6]. Antonescu D., *Identificarea disparităților și convergenței economice regionale în Uniunea Europeană și în România*, Studii Economice – Institutul National de Cercetări Economice, Academia Română 2012,
- [7]. Apostol Tofan D., *Puterea discreționară și excesul de putere al autorităților publice*, Editura All Beck, București, 1999
- [8]. Apostolache M.C., *Despre stat, administrație locală, Constituție și realitate europeană*, Editura Universitară, București, 2015
- [9]. Arthur D., *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*, fifth edition, American Management Association, 2012
- [10]. Aubrey C. D., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Polirom, Iași, 2007
- [11]. Avram A., Berlic C., Murgescu B., Murgescu M.-L., Popescu M., Rughiniș C., Sandu D., Socaciu E., Șercan E., Ștefănescu B., Tănăsescu S. E., Voinea S., *Dentologie academică. Curriculum-cadru*, Editura Universității din București, 2018
- [12]. Avram V., *Managementul procesului de creare a valorii în contextul guvernării întreprinderii. De la separarea funcțiilor de proprietate și de decizie la guvernarea întreprinderii: influența sistemului de guvernare asupra procesului de creare a bogăției*, Editura Economică, București, 2003
- [13]. Banciu D., *E-tax@prin InfoCHIOȘC. Plata taxelor prin sisteme electronice*, Editura Tehnică, București, 2002
- [14]. Banța V.-C., *Simulări contabile, modelarea implementarea și gestionarea proceselor economice ale unei organizații prin intermediul de tip ERP-SAP- Ghid Practic I*, Editura Universitaria, Craiova, 2017
- [15]. Bardach E., *Analiza politică. Calea celor opt pași. Manual practic*, USAID, DAI, București, 1999
- [16]. Bari I., *Globalizare și probleme globale*, Editura Economică, București, 2001
- [17]. Băcanu B., *Organizația publică. Teorie și management*, Editura Polirom, Iași, 2008
- [18]. Băcanu B., *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006
- [19]. Bărbulescu C., *Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare a activității*, Editura Economică, București, 2002
- [20]. Bășanu G., Pricop M., *Managementul aprovizionării și desfacerii*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2004
- [21]. Bene M., Bene F. G., *Impactul corupției și al fraudei din achizițiile publice asupra absorbției fondurilor europene*, Editura C.H. Beck, București, 2017

- [22]. Bobică N.N., *Filosofia construcției europene*, Editura Didactică și Pedagogică R.A, București, 2008
- [23]. Băcanu B., *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006, pag.134
- [24]. Brîndușoiu C. N., *Recrutarea și selecția angajaților. Strategii pentru performanță în servicii*, Editura ASE, București, 2012
- [25]. Buckingham M., Coffman C., *Manager contra curentului. Ce fac marii manageri, altfel decât ceilalți*, Editura Alfa, București, 2004
- [26]. Burduș E., *Management comparat internațional*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2006
- [27]. Burduș E., *Management comparat*, Ediția a doua, adăugită și îmbunătățită, Editura Economică, București, 1998
- [28]. Burduș E., Popa I., *Reproiectarea managementului organizației*, Pro-Universitaria, București, 2016
- [29]. Burduș E., Popa I., *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a III-a, Editura Pro Universitaria, București, 2013
- [30]. Burduș E., Popa I., *Metodologii manageriale*, Editura Pro Universitaria, București, 2014
- [31]. Burduș Eugen; Ion Popa, *Metodologii manageriale*, Ediția a II-a, Editura Pro Universitaria, București, 2018
- [32]. Burloiu P., *Managementul mondial al resurselor umane - o provocare*, Ediția a doua, Editura Independent Film, București, 2010
- [33]. Caracota D. M., Vasile B., Ciomoș V., Păun D., Zaharia V., Bucur C. R., Ștefan M. C., Dogaru M. M., *Management, performanță și risc*, Editura Universitară, București, 2012
- [34]. Caraiani G., Georgescu T., Mustea R., Dănciulecu A. I., *Managementul afacerilor*, Ediția a III-a revăzută și adăugită, Pro Universitaria, București, 2006
- [35]. Cauc I., Manu B., Pârlea D., Goran L., *Metodologia cercetării sociologice. Metode și tehnici de cercetare*, Editura Fundației România de Măine, București, 2007
- [36]. Căprărescu G., Stancu D. G., Aron G., *Management*, Editura Universitară, București, 2013
- [37]. Cerkez M. (coordonator), *Evaluarea programelor și politicilor publice. Teorii, metode și practici*, Editura Polirom, Iași, 2009
- [38]. Chivu I, Garcia S., Lefter V., Popescu D., Ramos M. da C. P., *Managementul resurselor umane în întreprinderile mici și mijlocii. Tendințe contemporane*, Editura Economică, București, 2001
- [39]. Ciobanu A.-S., *Aspecte specifice privind regimul domeniului public în România și Franța*, Universul Juridic, Bucurști, 2012
- [40]. Ciochinaru Ș., *Strategii și sisteme politice contemporane*, Editura Victor, București, 2005
- [41]. Ciora C., *Analiza performanței prin creare de valoare*, Editura Economică, București, 2013,
- [42]. Ciurea V. Alexandru, *Managementul secției de spital*, Editura Universitaria, București, 2010
- [43]. Ciurileanu R., *Controlul propriu al agentului economic. Regii autonome și societăți comerciale. Unități din țară și străinătate*, Editura Economică, București, 1996
- [44]. Cobianu-Băcanu M. (coordonator), Alexandrescu P., Cucu-Oancea O., *Cultura, identitatea națională și educați în dezvoltarea durabilă a societății românești*, Editura Paralela 45, Pitești, 2002
- [45]. Cole A. G., *Management. Teorie și practică*, Editura Știința, 2004
- [46]. Cole G.A., *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000
- [47]. Coman G., *Statistică și econometrie. Aplicații*, Editura PIM, Iași, 2008
- [48]. Coman K. L., *Administrația publică de nivel intermediar în dreptul comparat și în dreptul românesc*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2005

- [49]. Constantin D., Ionescu S., *Managementul organizației*, Cartea universitară, București, 2003
- [50]. Constantinescu D. A., David M., Popescu D., Răileanu O., Rotaru A., Udrescu M., *Management informațional*, Tipărit Semne'94 S.R.L., București, 2000
- [51]. Cosmescu Ioan, *Unirea și independența în gândirea economică românească*, Editura Economică, București, 1998
- [52]. Crăciun C., Collins E. P. (coordonatori), *Managementul politicilor publice. Transformări și perspective*, Editura Polirom, Iași, 2008
- [53]. Cristache N., *Responsabilitatea socială corporatistă*, Editura Galați, University Press, 2010
- [54]. Criveanu I., Popescu D., Criveanu M. M., *Management*, Editura Universitaria, Craiova, 2018
- [55]. Daghie V., Apostu I., *Elemente de drept public și privat*, Editura Național, 1998
- [56]. Daghie V., Mihăilă D., Slabu E., *Elemente de management public*, Editura Sinteze, Galați, 2005
- [57]. Dăianu D., *Capitalismul încotro: Criza economică, mersul ideilor, instituții*, Editura Polirom, Iași, 2009
- [58]. Blackman D., *Performance Management in the Public Sector*, Elgar Handbooks in Public Administration and Management, Australia, 2021,
- [59]. Dincă D. V., *Serviciile publice locale din România. Evoluție și reforme*, C.H. Beck, București, 2013
- [60]. Dincă D. V., Mihaiu M., *20 de ani de reformă a administrației publice în România*, Editura Economică, București, 2019
- [61]. Dincă D., *Servicii publice și dezvoltare locală*, Editura Lumina Lex, București, 2008
- [62]. Dincă D., Dumitrică C., *Dezvoltare și planificare urbană*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2020
- [63]. Dinu E., *Strategia firmei. Teorie și practică*, Editura Economică, București, 2000
- [64]. Diop M. S., *Managementul resurselor umane. Noi abordări*, Editura C.H. Beck, București, 2012
- [65]. Dobrescu M. E., *Integrarea economică*, Ediția a III-a revăzută și adăugită, Wolters Kluwer, București, 2010
- [66]. Dogaru M. M., Zaharia V., Ștefan C., Năstase G., David E., *Rolul managementului în gestionarea eficientă a activității firmei*, Editura Universitară, București, 2018
- [67]. Dorofte I., *Analiza și predicția performanțelor umane*, Editura științifică și enciclopedică, București, 1981
- [68]. Douglas M., *Cum gândesc instituțiile*, Editura Polirom, Iași, 2002
- [69]. Drucker P., *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București, 2006
- [70]. Dumitrașcu V., *Anti-management. Efecte perverse în organizații*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2006
- [71]. Dumitrașcu V., *Managementul între culturi. Interculturalitate și elemente de management comparat*, Editura Universitară, București, 2019
- [72]. Dumitrașcu V., *Managementul organizației. Concepte moderne*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2005
- [73]. Dumitrașcu V., *Servicii și utilități publice. Economie. Management. Strategii. Politici*, Editura Universitară, București, 2016
- [74]. Dumitrașcu V., Dumitrașcu R. A., *Managementul investițiilor. Abordări teroretice și instrumente aplicative*, Editura Universitară, București, 2015
- [75]. Dumitrescu M., Dumitrescu Peculea A., *Strategii și management. Dimensiuni socio-umane contemporane*, Editura Economică, București, 2014
- [76]. Elio B., Anessi-Pessina E., Bianchi C., *Outcome-Based, Performance Management in the Public Sector*, Springer,

- https://www.alexandria.unisg.ch/253497/2/263_Efficiency%20and%20Effectiveness%20in%20Hospitals-ASimulation%20Approach_in%20Borgonovie%20et%20al%20eds.%202018.pdf
- [77]. Fircă O., *Modele pentru fundamentarea deciziilor în managementul organizației*, Editura MATRIX ROM, București,
- [78]. Fotache D., Hurbean L., Dospinescu O., Păvăloaia V.-D., *Procese organizaționale și integrare informațională*, Editura Universității Alexandru Ioan Cuza Iași, 2010
- [79]. Gavrilescu A., *Noii precupeți. Intelectualii publici din România de după 1989*, Compania, București, 2006
- [80]. Geert H., *Managementul structurilor multiculturale, Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1996
- [81]. Georgescu C., *Analiza și proiectarea sistemelor informatice. Metoda MERISE*, Editura RADIAL, Galați, 1999
- [82]. Georgescu M.-A., *Management financiar public local*, Editura Pro Universitaria, București, 2010
- [83]. Gheorghiu I. R., *Managementul serviciilor publice*, Editura Economică, București, 2008
- [84]. Gherguț A., *Managementul instituțiilor și serviciilor pentru persoane cu cerințe speciale*, Editura Polirom, Iași, 2018
- [85]. Gîlcă C., *Reorganizarea întreprinderilor*, Editura Rosetti, București, 2005
- [86]. Grigorescu A., Bob A. C., Dobrescu M. E., *Marketingul afacerilor publice și private*, Editura Uranus, București, 2007
- [87]. Hamel G., Breen B., *Viitorul managementului*, Editura Publica, București, 2010
- [88]. Hoffman O., *Management. Fundamente socioumane*, Editura Victor, București, 1999
- [89]. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de creștere a performanței firmei*, Editura C.H. Beck, București, 2007
- [90]. Hyland B., Yost M., *Reflecții pentru manageri*, Editura Rentrop&Straton, București, 1998
- [91]. Iacob D., Cismaru D.-M., *Relațiile publice. Eficiență prin comunicare*, Editura Comunicare.ro, București, 2003
- [92]. Ibarra H., Identitatea profesională. *Strategii neconvenționale pentru redefinirea carierei*, Editura Curtea Veche, București, 2011
- [93]. Ioan A., Matei L., *Servicii publice. Abordare juridico-administrativă. Management. Marketing*, Editura Economică, București, 2000,
- [94]. Ioana A., Semenescu A., Preda C. F., *Management strategic. Teorie și aplicație*, Matrix Rom, București, 2012
- [95]. Ionciță M. (coordonator), Petrescu E.-C., Popescu D., *Strategii de dezvoltare a sectorului terțiar*, Editura Uranus, București, 2004
- [96]. Ionescu M., Vasilescu M., Tereșneanu C., *Matematica Managementului și managementul proiectelor*, Editura Matrix Rom, București, 2015
- [97]. Ionescu S. C., Voicu P., Mihai P., *Dileme în management*, Editura Matrix Rom, București, 2014
- [98]. Ionesei G., *Mathematical models in economics*, Editura Academică, București, 2003
- [99]. Iordan N., *Managementul serviciilor publice locale*, Ediția a II-a, revăzută, Editura C.H: Beck, București, 2010
- [100]. Istocescu A., *Culturi comparate. Management comparat*, Editura ASE, București, 2010
- [101]. Ivanoff I. V., *Deontologia funcției publice*, Ediția a IV-a, revizuită și adăugită, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2013
- [102]. Ivanoff I. V., *Exercițiul onest al funcției publice*, Editura Bibliotheca, Târgoviște
- [103]. Jaba E., Grama A., *Analiza statistică cu SPSS sub Windows*, Polirom, Iași, 2004

- [104]. Klein R. L., Welfe A., Welfe W., *Principiile macroeconomiei*, Editura Economică, București, 2003
- [105]. Kondo Y. (coordonator), *Factor esențial în management*, Editura Niculescu, București, 2001
- [106]. Kotler P., *Managementul marketingului*, Ediția a IV-a, Traducere de Nistor Smaranda, Crișan Cosmin și Iacob Adrian Ovidiu, Editura Teora, 2005
- [107]. Lefter V., Deaconu A. și Manolescu A. (coordonatori), Marinaș C. V., Marin I., Nica E., Bogdan A., Igrăș R. Ș., *Managementul resurselor umane*, Editura Universitaria, București, 2012
- [108]. Libaert T., *Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2009
- [109]. Maneș M., *Managementul strategic al întreprinderii și provocările tranziției*, Editura All Beck, București, 2000
- [110]. Marinescu R. D., Marinescu N. I., *Managementul tehnologiilor neconvenționale. Aspectele manageriale strategice. Eficiența cercetării specifice*, Vol.I, Editura Economică, București, 1995
- [111]. Marius P., *Managementul organizațiilor publice*, Editura Economică, București, 2001
- [112]. Matei L., *Management public*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2006
- [113]. Maxim E., *Diagnosticarea și evaluarea organizațiilor*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004
- [114]. Mihalcea A., *Leadershipul suport pentru optimizarea performanțelor profesionale și a climatului organizațional*, Editura Universitară, București, 2017
- [115]. Mihălcioiu R., *Managementul public german. Particularități și abordări actuale*, Editura Fundației România de Mâine, București, 2013
- [116]. Militaru G., *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 2005
- [117]. Milo K., Yoder S., Gross P., Niculescu-Maier Ș., *Introducere în Relații Publice*, Editura NIM, București, 1998
- [118]. Mitonneanu H., *O nouă orientare în managementul calității: șapte instrumente noi*, Editura Tehnică, București, 1998
- [119]. Moss K. R., *Frontierele managementului*, Meteor Press, București, 2006
- [120]. Munteanu C., *Administrația publică teritorială*, Universul Juridic, București, 2010
- [121]. Muraru I., Tănăsescu E. S., (coordonatori), *Constituția României. Comentariu pe articole*, Editura C.H. Beck, București, 2008
- [122]. Necula I., *Managementul serviciilor publice locale*, Ediția a II-a, revizuită, Editura C.H. Beck, București, 2010
- [123]. Nica E., *Gestiunea resurselor umane*, Editura Economică, București, 2011
- [124]. Nica P., Iftimescu A., *Management. Concepte și aplicații*, Editura Sedcom LIBRIS, Iași, 2004
- [125]. Nicolescu O., *Management comparat. Uniunea Europeană, Japonia și SUA*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2006
- [126]. Nicolescu O., Popa Ion, Dumitrașcu Dănuț, *Studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România*, Editura Pro Universitaria, București, 2017
- [127]. Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2008
- [128]. Niculescu G., Tamaș T., *Opinii privind cercetarea sociologică în armată*, Editura Militară, București, 1976
- [129]. Onea A.-N., *Diversitate culturală în management. O abordare interregională*, Editura Universității Alexandru Ioan Cuza, Iași, 2014

- [130]. Onete B., Colibaba D., *Modelarea deciziei manageriale*, Editura Economică, București, 1998
- [131]. Oprea D., Meșniță G., *Sisteme informaționale pentru manageri*, Editura Polirom, Iași, 2002
- [132]. Papuc M., *Cercetări de marketing*, Editura Universitară, București, 2007
- [133]. Vagu P., Stegăroiu I., *Strategii manageriale*, Editura Pro Universitaria, București, 2014
- [134]. Păunescu M., *Organizare și câmpuri organizaționale. O analiză instituțională*, Polirom, București, 2006
- [135]. Pânișoară G., Pânișoară I.-O., *Managementul resurselor umane*, Ediția a III-a, Editura Polirom, Iași, 2016
- [136]. Pânișoară G., Pânișoară I.-O., *Managementul resurselor umane*, Ediția a II-a, Editura Polirom, Iași, 2007
- [137]. Peel M., *Introducere în management. Ghid pentru o mai bună performanță în afaceri*, Editura Alternative, 1994
- [138]. Pop L. M., *Imagini instituționale ale tranziției*, Editura Polirom, Iași, 2003
- [139]. Popa E., *Autonomia locală în România*, Editura All Beck, București, 1999
- [140]. Popa R. D. S., *Administrația publică. Forța, independența și autonomia transformării*, Editura Niculescu, București, 2012
- [141]. Popa V., *E.C.R. Efficient Consumer Response. Răspuns eficient pentru consumator. Strategii. Politici. Tehnică. Instrumente*, Editura Economică, București, 2000
- [142]. Popescu C.-L., *Autonomia locală și integrarea europeană*, Editura All Beck, București, 1999
- [143]. Popescu Ianuarie D., *Statistică II. Teorie și studii de caz*, Editura Fundației Academice Danubius, Galați, 2001
- [144]. Popescu-Slăniceanu I., *Funcția Publică*, Editura Infodial, București, 2000,
- [145]. Pricopie R. *Participarea publică. Comunicare pentru dezvoltare durabilă*, Editura Comunicare.ro, București, 2010
- [146]. Profiroiu A., Popescu I., *Bazele administrației publice*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2005,
- [147]. Profiroiu A., *Pilotajul serviciilor publice*, Editura Economică, București, 2001
- [148]. Profiroiu A., *Bazele administrației publice*, Editura Economică, București, 2010
- [149]. Pugh D.S., Hickson D.J., *Managementul organizațiilor. O sinteză a celor mai importante lucrări în domeniu*, S.C. Open Print S.A, București, 1989
- [150]. Puie O., *Serviciile de utilitate publică*, Universul Juridic, București, 2012
- [151]. Purcaru I., *Matematici financiare*, Vol 1, Editura Ager-Economistul, București, 1992
- [152]. Purcărea A. A., *Management și inginerie industrială. Modele matematice*, Editura Niculescu, București, 2002
- [153]. Rad I., *Cum se scrie un text științific. Disciplinele umaniste*, Editura Polirom, Iași, 2017
- [154]. Radu I., Ursăcescu M, Vlădeanu D., Cioc M., Burlacu S., *Informatică și management. O cale spre performanță*, Editura Universitară, București, 2005
- [155]. Răboacă G., Comșa M., Ciucur D., *Metodologia cercetării științifice economice*, Editura Fundației România de Măine, București, 2007
- [156]. Rees W. D., *Arta Managementului*, Editura Tehnică, București, 1996
- [157]. Regester M., Larkin J., *Managementul crizelor și al situațiilor de risc*, Editura Comunicare.ro, București, 2003
- [158]. Rolf E., Hlmut S., *Controlling profesional. Concepte și instrumente*, Ediția a doua, revizuită, Editura Economică, București, 2014
- [159]. Rotaru P., Nicolescu O., Cigusievici D., *Contribuții la perfecționarea organizării și conducerii unităților industriale*, Editura Academiei, București, 1976

- [160]. Russu C. (coordonator), Dumitrescu M., Pleșoianu G., *Calitatea managementului firmei. Evaluare și interpretare*, Editura Economică, București, 2008
- [161]. Rusu B., *Managementul calității totale în firmele mici și mijlocii*, Editura Economică, București, 2001
- [162]. Scurtu V., Russu C., Popescu I., *Benchmarking. Teorie și aplicații*, Editura Economică, București, 2006
- [163]. Simionescu A., Bușe F., Bud N., Purcaru S. I., *Control managerial*, Editura Economică, București, 2006
- [164]. Spircu L., Bădin L., Ciumara R., Mitruț D., *Eficiență și productivitate. Tehnici de măsurare, software și aplicații economice*, Editura economică, București, 2001
- [165]. Stanciu D., *Managementul, soluția eficienței*, Matrix Rom, București, 2004
- [166]. Stanciu Ș., Ionescu M. A., *Cultură și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, București, 2005
- [167]. Stănescu V., *Spațiul public. Gestionare și comunicare...*, Universul Juridic, București, 2012
- [168]. Stegăroiu I., Dima I. C., Petrescu M., Ion C., Năbârjoiu N., *Econometrie managerială*, Ed. Universității de Apărare Carol I, București, 2007
- [169]. Stegăroiu I., Ion C. D., Ion C., Marius P., *Cercetări operaționale aplicate în management*, Editura AGIR, București, 2007
- [170]. Stegăroiu I., Vagu P., *Lideriatul – de la teorie la practică*, Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2006.
- [171]. Stoica A., Tănăsescu E., *Economie politică – microeconomie*, Editura Fundației Universitare Dunărea de Jos Galați, 2002
- [172]. Stoica C. M., *Modelarea comportamentului producătorului. Concepte de bază. Modele matematice. Programare liniară. Elemente de microeconomie*, Editura Tehnopres, Iași, 2006
- [173]. Stoiciu G. I., *Globalizare. Interculturalitate și reprezentări profesionale. Contribuții la antropologia muncii*, Editura Academiei Române, București, 2014
- [174]. Svasta M., Androne R., Ivan A., Dumitrașcu L., Postolache A., Stăvărache M., *Management 21+. Idei, gânduri și experiențe despre, cu și pentru management*, ICG România, București, 2014
- [175]. Szekelez C., *Sistemul autorităților publice din România*, Editura Pro Universitaria, București, 2016
- [176]. Ștefan M.-C., *Proiecte și acțiuni de dezvoltare la nivelul comunităților*, Editura Economică, București, 2008
- [177]. Tabără V., *Dezvoltarea capacității administrative*, Editura C.H. Beck, București, 2012
- [178]. Tkacenko P.N., Kutev L.N., Meșceriakov G.A., Ceavkin A.M., Cebîkin A.D., *Modele matematice ale situațiilor conflictuale*, Editura Militară, București, 1971
- [179]. Toma G., Braun N. D., Măciucă M., *Managementul insurității la început de secol*, Editura Scaiul, București, 2004
- [180]. Toma G., Teodoru Ș., Tudose M., Lungu S. F., *Schimbarea managerială. Managementul schimbării. Manageri înnașcuți. Manageri formați*, Editura ANI, București, 2009
- [181]. Tudosescu I., Florea M., Popa C., *Structurile organizaționale și eficiența acțiunii*, Editura Academiei, București, 1978
- [182]. Turcoiu T., Gavril I. T., *Strategia și managementul dezvoltării resurselor umane*, Politehnica Press, București, 2009
- [183]. Țuclea C., *Management strategic*, Editura URANUS, București, 2003
- [184]. Văduva S., *Antreprenoriatul. Experiențe ale Statelor Unite ale Americii, Japoniei și țărilor din Asia de Est*, Editura Economică, București, 2004

- [185]. Vătămănescu E.-M., *Teorie și diagnoză organizațională. Repere pentru un management eficient*, Editura Smart Books, București, 2014
- [186]. Vintilă G., *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Ediția a V-a, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București, 2010
- [187]. Vlăsceanu M., *Organizația: proiectare și schimbare. Introducere în comportamentul organizațional*, Editura Comunicare.ro, București, 2005
- [188]. Vodă G. V., *Gîndirea statistică-un mod de gândire al viitorului*, Editura Albatros, București, 1977
- [189]. Voiculescu N., Neagu M. I., *Responsabilitatea socială a întreprinderilor. De la concept la normativizare*, Editura Universitară, București, 2016
- [190]. Vrabie C., *Elemente de IT pentru administrația publică*, Vol.II Ediția a II-a revăzută și adăugită, Editura Pro Universitaria, București, 2014
- [191]. Vreja L. O., *Dezvoltarea durabilă și societatea*, Editura Eikon, Cluj-Napoca, 2013
- [192]. Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J., *Performance Management in the Public Sector*, Editura Routledge, London, 2015
- [193]. Zaharia M., *Comportament și cultură organizațională*, Ediția a III-a, Editura Pro universitaria, București, 2007
- [194]. Zainea E., *Globalizarea – șansă sau blestem?*, Volumul I – *Condiționările creșterii economice*, Editura Valand Print, București, 2000
- [195]. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G., *Managementul organizației*, Editura Holding Reporter, București, 1996

B.2. Articole și studii de specialitate

- [1]. Bracci E., Tallaki M., Gobbo G., Papi L., *Risk management in the public sector: a structured literature review*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 34 No. 2, pp. 205-223, 2021
- [2]. Broadbridge A., *Women in management Review. Women in management: [electronic resource]: papers from the British academy of management*, 21(6), 100, 2006
- [3]. Burke, R. J., *Work and family integration*. Journal of Equal Opportunities International, 23(1/2), 1-5, 2004
- [4]. Byron K., *Differential effects of male and female managers' non-verbal emotional skills on employees' ratings*. Journal of Managerial Psychology, 23(2), 118-134, 2008
- [5]. Caswell A. J., *Quality assurance, information tracking, and consumer labeling*, Marine Pollution Bulletin, 2006, 53: 650–656.
- [6]. Căpățână A., Rancati E., *Key Challenges and Opportunities in Web Entrepreneurship*, IGI Global, <http://www.igi-global.com/book/key-challengesopportunities-web-entrepreneurship/175854>, 2017
- [7]. Căpraru M., *Noi formule și mecanisme de gestionare a serviciilor publice locale*, Revista Economie și Administrație Locală, Secțiunea Servicii Publice, nr.8/august 2004, pag.15-16
- [8]. Clipa C., *Dreptul la opinie al funcționarilor publici și limitele exercitării acestuia*, Revistei Studia Universitatis Babeș-Bolyai, nr. 2/2009, <https://docplayer.fr/78694473-Studia-universitatis-babes-bolyai-iurisprudencia.html>
- [9]. Cochinescu N., *Introducere în deontologia juridică*, Revista Dreptul nr. 4/1995
- [10]. Cristache N., Stanciu T., Săplăcan S., Condea C., *An Exploratory Approach of the Current Public Relations Framework in the Romanian University Environment*, Galați, Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, Fascicula I – Economie și Informatică aplicată, Nr. 1/2018, p. 39-45
- [11]. Davey K. M., *Women's accounts of organizational politics as a gendering process*. Gender, Work and Organization, 2008, 15, 650-67

- [12]. David M. M., *Impact of performance management and development system on employee motivation at Mahikeng local municipality*, International Journal of Public Sector Performance Management, ISSN 1741-105X, Vol. 7, No. 1, 2021
- [13]. Davidson J. M., Burke J. R., *Women in management: current research issues*, 2000, volume 2. London. Sage Publications Ltd
- [14]. Dobrin C., *Tehnici de evaluare a satisfacției clienților*, Revista Tribuna Economică, Secțiunea Marketing-Vânzări, nr.46, noiembrie 2005, pag.61-64
- [15]. Fagenson E. A., *Perceived Masculine and Feminine Attributes Examined as a Function of Individuals' Sex and Level in the Organizational Power Hierarchy: A Test of Four Theoretical Perspectives*, Journal of Applied Psychology, 75(2), 204–211, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.204>, 1990
- [16]. Fineman S., *Understanding emotion at work* [electronic resource], SAGE, 2003, London: Thousand Oaks, https://books.google.ro/books?id=wUuH-ko-zblC&printsec=frontcover&hl=ro&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- [17]. Fischer E., Reuber A., Dyke L., *A Theoretical Overview and Extension of Research on Sex, Gender, and Entrepreneurship*, Journal of Business Venturing, vol.8, no. 2, pp. 151-168, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088390269390017Y>, 1993
- [18]. Franco A. W., *The Entrepreneurial Gap between Women and Men*, Theme 3 - 11/2002, Eurostat, Statistics in Focus, Brussels, <http://aei.pitt.edu/85260/1/2002.11.pdf>
- [19]. Fryer K., Jiju A., Ogden S., *Performance management in the public sector*, International Journal of Public Sector Management, (2009), Vol. 22 No. 6, pp. 478-498, <https://doi.org/10.1108/09513550910982850>
- [20]. Georgescu G., *Fenomenul perfecționării active: un rău necesar sau o șansă pentru România*, Revista Română de Economie, nr.1 (27)/2004, Anul XIV, vol.18, pag.32-42
- [21]. Hyung-Woo L., *Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory*, Public Personnel Management Journal, 2019, Volume: 48 issue: 1, page(s): 27-55
- [22]. Ion M., *Tendențe în configurarea și eficientizarea managementului sectorului public*, Revista Română de Economie, nr.1 (27)/2004, Anul XIV, vol.18, pag. 64-71
- [24]. Pașa F., *Creșterea competenței profesionale*, Revista Tribuna Economică, Secțiunea Management, nr. nr.44, 2 noiembrie 2005, pag.22-24
- [25]. Pașa F., *Îmbunătățirea managementului serviciilor*, Revista Tribuna Economică, Secțiunea Resurse Umane, nr.20, mai 2013, pag.19-22
- [26]. Pătrașcu I., *Modul de funcționare a serviciilor publice. Cadrul de evaluare*, Revista Economie și Administrație Locală, Secțiunea Servicii Publice, nr.7/iulie 2004, pag.26-28
- [27]. Profiroiu A., *Reglementarea la nivel european a serviciilor de interes general*, Revista Economie și Administrație Locală, Secțiunea Servicii Publice, nr.2, Februarie 2004, pag.41-pag.42
- [28]. Radu F., Dincă M., *Sistemul de indicatori pentru analiza performanțelor firmei*, Revista Economică, Secțiunea analiză – evaluare, nr.1, ianuarie 2001, pag.28-29
- [29]. Radu I., *Armonizarea legislativă a serviciilor de interes general cu acquis-ul comunitar*, Revista Economie și Administrație Locală, Secțiunea Servicii Publice, nr.2, Februarie 2004, pag.25-pag.36
- [30]. Schein V., *The women in management: reflections and projections*. Women in Management Review, Vol. 22 No. 1, 2007, pag. 6-18
- [31]. Scott J. W., *Deconstructing Equality-Versus-Difference: Or, the Uses of Post-structuralist Theory for Feminism*, College Park Md., Vol. 14, Iss.1, 1988
- [32]. Ștefănescu A., *Considerații privind gestionarea și managementul resurselor umane în funcție publică*, Revista Română de Dreptul Muncii, Secțiunea Studii. Discuții. Comentarii, nr.5, iulie 2012, pag.15-26
- [33]. Unteșu D., *Ridicarea calității factorului uman din sistemul administrativ din România*, Revista Română de Economie, nr. 1 (27)/2004, Anul XIV, vol.18, pag.32-42

- [34]. Vanderbroeck P., *The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them*. Journal of Management Development, (2010), 29, 764-770
- [35]. Vedinaș V., *Deontologia funcționarului public potrivit Legii nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici*, în Revista Dreptul nr. 1/2004

B.3. Tratamente de specialitate

- [1]. Apostol T. D., *Drept administrativ*, Vol. I, Ediția 2, Editura C.H. Beck, București, 2008
- [2]. Burduș E., *Tratat de management*, Ediția a III-a, Editura ProUniversitaria, 2017, București
- [3]. Ioan A., *Tratat de administrație publică*, Editura Universul Juridic, București, 2008
- [4]. Iorgovan A., *Tratat de drept administrativ*, Vol. I, Ediția 4, Editura All Beck, București, 2005
- [5]. Iorgovan A., Gilescu V., *Drept administrativ și știința administrației*, Tipografia Universității din București, 1986
- [6]. Manda C., *Drept administrativ – Tratat elementar*, Ediția a III-a, revăzută și adăugită, Editura Lumina Lex, 2005
- [7]. Manda C., *Drept administrativ. Tratat elementar*, Ediția a V-a, revăzută și adăugită, Editura Universul Juridic, București, 2008
- [8]. Negoită A., *Drept administrativ*, Editura Sylvi, București, 1996,
- [9]. Vagu P., Stegăroiu I., *Tratat de management general*, vol. II – Planificarea strategică Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2014
- [10]. Vagu P., Stegăroiu I., *Tratat de management general*, vol. I – Școlile de management Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2014
- [11]. Petrescu R. N., *Drept administrativ*, Editura Accent, Cluj-Napoca, 2004,
- [12]. Prisăcaru V., *Tratat de drept administrativ român. Partea generală*, Ediția a II-a, revăzută și adăugită, Editura Lumina Lex, București, 2002
- [13]. Șantai I., *Drept administrativ și știința administrației*, vol.I, Editura Risoprint, Sibiu 2002
- [14]. Șantai I., *Drept administrativ și știința administrației*, Volumul I, Universitatea Lucian Blaga, Sibiu, 1998
- [15]. Vedinaș V., *Deontologia vieții publice*, Editura Universul Juridic, București, 2007

B.4. Cursuri de specialitate

- [1]. Apostol T. D., *Drept administrativ, Curs universitar*, vol. I, Ediția 3, Editura C.H. Beck, București, 2014
- [2]. Apostol T. D., *Drept administrativ, Curs universitar*, vol. II, Ediția 2, Editura C.H. Beck, București, 2009
- [3]. Apostol T. D., *Drept administrativ. Curs universitar*, Vol. II, D.I.D.F.R., Facultatea de Științe juridice, sociale și politice, Galați, 2010
- [4]. Apostol T. D., *Drept administrativ*, Vol. I, Note de curs, D.I.D.F.R., Facultatea de Științe juridice, sociale și politice, Galați, 2009
- [5]. Bedrule-Grigoruță M. V., *Managementul serviciilor publice*, Curs universitar, Editura Tehnopress, Iași, 2007
- [6]. Rădulescu C., *Deontologia funcției publice*, Editura Universității din București, Suport de curs, 2006

B.5. Dicționare

- [1]. Parlăgi P. A., *Dicționar de administrație publică*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2004
- [2]. Busuioc I., *Dicționar de drept constituțional administrativ*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1978

B.6. Legislație

- [1]. Constituția României, revizuită, 2003 publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 767 din 31/10/2003
- [2]. Hotărârea Guvernului nr. 286/2011 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice
- [3]. Hotărârea Guvernului nr. 426/2020 privind aprobarea standardelor de cost pentru serviciile sociale, cu modificările și completările ulterioare;
- [4]. Hotărârea Guvernului nr. 432/2004 privind dosarul profesional al funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- [5]. Hotărârea Guvernului nr. 569/2017 pentru aprobarea Regulamentului privind stabilirea locurilor de muncă, a categoriilor de personal, mărimea concretă a sporului pentru condiții de muncă, precum și condițiile de acordare a acestuia pentru familia ocupațională de funcții bugetare Administrație din administrația publică locală, cu modificările și completările ulterioare;
- [6]. Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- [7]. Hotărârea Guvernului nr. 797/2017 pentru aprobarea regulamentelor-cadru de organizare și funcționare ale serviciilor publice de asistență socială și a structurii orientative de personal;
- [8]. Hotărârea Guvernului nr. 867/2015 pentru aprobarea Nomenclatorului serviciilor sociale, precum și a regulamentelor – cadru de organizare și funcționare a serviciilor sociale, cu modificările și completările ulterioare;
- [9]. Hotărârea Guvernului nr. 903/2014 privind stabilirea nivelului minim al alocației zilnice de hrană pentru consumurile colective din instituțiile și unitățile publice și private de asistență, socială destinate persoanelor adulte, persoanelor adulte cu dizabilități și persoanelor vârstnice, cu modificările și completările ulterioare
- [10]. Hotărârea Guvernului nr. 1.153/2001 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 34/1998 privind acordarea unor subvenții asociațiilor și fundațiilor române cu personalitate juridică, care înființează și administrează unități de asistență socială, cu modificările și completările ulterioare;
- [11]. Hotărârea Guvernului nr. 118/2014 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 197/2012 privind asigurarea calității în domeniul serviciilor sociale, actualizată, cu modificările și completările ulterioare;
- [12]. Legea 265/ 2006 privind protecția mediului, cu modificările și completările ulterioare;
- [13]. Legea nr. 10/1995 privind calitatea în construcții, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [14]. Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare;
- [15]. Legea nr. 17/2000 privind asistența socială a persoanelor vârstnice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [16]. Legea nr. 196/2018 privind înființarea, organizarea și funcționarea asociațiilor de proprietari și administrarea condominiilor, cu modificările și completările ulterioare;
- [17]. Legea nr. 197/2012 privind asigurarea calitatii în domeniul serviciilor sociale, actualizată, cu modificările și completările ulterioare
- [18]. Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

- [19]. Legea nr. 208/1997 privind cantinele de ajutor social, cu modificările și completările ulterioare;
- [20]. Legea nr. 230/2006 a serviciului de iluminat public, cu modificările și completările ulterioare;
- [21]. Legea nr. 24/2007 privind reglementarea și administrarea spațiilor verzi din intravilanul localităților, cu modificările și completările ulterioare;
- [22]. Legea nr. 245/2001 pentru aprobarea O.G. nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor și proiectelor culturale, cu modificările și completările ulterioare;
- [23]. Legea nr. 34/1998 privind acordarea unor subvenții asociațiilor și fundațiilor române cu personalitate juridică, care înființează și administrează unități de asistență socială, cu modificările și completările ulterioare
- [24]. Legea nr. 350/2005 privind regimul finanțărilor nerambursabile din fonduri publice alocate pentru activități nonprofit de interes general, cu modificările și completările ulterioare;
- [25]. Legea nr. 380 din 5 octombrie 2006 pentru modificarea și completarea Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- [26]. Legea nr. 50/1991 privind autorizare executării lucrărilor de construcții, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [27]. Legea nr. 52 din 21 ianuarie 2003 privind transparența decizională în administrația publică, cu modificările și completările ulterioare;
- [28]. Legea nr. 53/2003 Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [29]. Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare;
- [30]. Legea nr. 60/1991 privind organizarea și desfășurarea adunărilor publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [31]. Legea nr. 61/1991 pentru sancționarea faptelor de încălcare a unor norme de conviețuire socială a ordinii și liniștii publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [32]. Legea nr. 7/1996 a cadastrului și publicității imobiliare, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [33]. Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe, cu modificările și completările ulterioare;
- [34]. Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare;
- [35]. Ordinul nr. 1792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, cu modificările și completările ulterioare;
- [36]. Ordinul nr. 700/2014 privind aprobarea Regulamentului de avizare, recepție și înscriere în evidențele de cadastru și carte funciară, cu modificările și completările ulterioare;
- [37]. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul Administrativ, cu modificările și completările ulterioare
- [38]. Ordonanța Guvernului nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [39]. Ordonanța Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, cu modificările și completările ulterioare;
- [40]. Ordonanța Guvernului nr. 43/1997 privind regimul juridic al drumurilor, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- [41]. Ordonanța Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor, proiectelor și acțiunilor culturale, cu modificările și completările ulterioare;

- [42]. Ordonanța Guvernului nr. 68/2003 privind serviciile sociale, cu modificările și completările ulterioare;
- [43]. Ordonanța Guvernului nr. 84 din 30 august 2001 privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare de evidență a persoanelor, cu modificările și completările ulterioare;
- [44]. Ordonanța Guvernului nr.71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare;
- [45]. Ordonanță de Urgență a Guvernului nr. 96/2003 privind protecția maternității la locurile de muncă, cu modificările și completările ulterioare;

B.7. Surse Internet

- [1]. <http://aap.gov.md>
- [2]. <http://enciclopediaromaniei.ro>
- [3]. <http://facultate.regielive.ro>
- [4]. <http://legeaz.net>
- [5]. <http://portal.feaa.uaic.ro>
- [6]. <http://ro.wikipedia.org>
- [7]. http://ro.wikipedia.org/wiki/Conventia_Europeana_a_Drepturilor_Omului
- [8]. <http://transurbgalati.ro/>
- [9]. <http://www.academiadepolitie.ro>
- [10]. <http://www.adp.galati.ro/>
- [11]. <http://www.aeroportul-tulcea.ro/>
- [12]. <http://www.apa-canal.ro/>
- [13]. <http://www.apatermgl.ro/>
- [14]. <http://www.artl.ro>
- [15]. <http://www.asistentasocialavn.ro/>
- [16]. <http://www.avocatnet.ro>
- [17]. <http://www.azlsulina.ro/>
- [18]. <http://www.bjconstanta.ro/>
- [19]. <http://www.bjvrancea.ro/>
- [20]. <http://www.bjvzbuzau.ro/>
- [21]. <http://www.cabuzau.ro/www.cabuzau.ro>
- [22]. <http://www.cctb.ro/>
- [23]. <http://www.centruldeculturasiarta.ro/>
- [24]. <http://www.centrul-scolar-albatros.ro/>
- [25]. <http://www.cjc.ro/OMEPTA/omepta.html>
- [26]. <http://www.cjraect.ro/>
- [27]. <http://www.cjraevn.ro/>
- [28]. <http://www.cnai.ro>
- [29]. <http://www.conforturban-ct.ro/>
- [30]. <http://www.cseidelfinul.ro/>
- [31]. <http://www.cseimontessori.eu/>
- [32]. <http://www.delfinariu.ro/>
- [33]. <http://www.dgaspc-buzau.ro/>
- [34]. <http://www.dgaspc-ct.ro/>
- [35]. <http://www.dgaspc-ct.ro/>
- [36]. <http://www.dgep-constanta.ro/>
- [37]. <http://www.diaptulcea.ro/>
- [38]. <http://www.djepbuzau.ro/>
- [39]. <http://www.dpjc.ro/>
- [40]. <http://www.ecosalgl.ro/>
- [41]. <http://www.evpvn.ro/>
- [42]. <http://www.imm.gov.ro>
- [43]. <http://www.isubraila.eu/>
- [44]. <http://www.isubraila.eu/>
- [45]. <http://www.isubraila.eu/>
- [46]. <http://www.isudobrogea.ro/>
- [47]. <http://www.mae.ro/node/1701>
- [48]. <http://www.minac.ro/>
- [49]. <http://www.muzeubuzau.ro/>
- [50]. <http://www.muzeuldeartaconstanta.ro/>
- [51]. <http://www.muzeulvrancei.ro>
- [52]. <http://www.portal-braila.ro/>
- [53]. <http://www.rajdpct.ro/>
- [54]. <http://www.rambuzau.ro/>
- [55]. <http://www.ratc.ro/>
- [56]. <http://www.scribube.com/sociologie/resurse-umane>
- [57]. <http://www.sigmaweb.org>
- [58]. <http://www.spitalulbuzau.ro/>
- [59]. <http://www.spitalulconstanta.ro/>
- [60]. <http://www.spitalultbcbr.ro/>
- [61]. <http://www.spit-ct.ro/>
- [62]. <http://www.spitjudbraila.ro/>
- [63]. <http://www.tbc.infomedic.ro/>
- [64]. <http://www.teatruldelamare.ro/>
- [65]. <http://www.teatruldestatconstanta.ro/>
- [66]. <http://www.teatrulgeorgeciprian.ro/>
- [67]. <http://www.vespasianlungu.ro/>
- [68]. <http://www.zlgalati.ro/>
- [69]. <https://administrare.info>
- [70]. <https://ateneu-pastia.ro/>
- [71]. <https://eacea.ec.europa.eu>
- [72]. <https://geerthofstede.com>
- [73]. <https://ideas.repec.org>
- [74]. <https://www.facebook.com/Salvamont-Vrancea-1132545483499754/>
- [75]. <https://www.urbisservbuzau.ro/>
- [76]. <shttps://www.managerexpress.ro>
- [77]. www.anc.edu.ro

- [78]. www.anfp-map.ro
- [79]. www.anfp-map.ro
- [80]. www.atop-romania.ro/start.php
- [81]. www.bvau.ro
- [82]. www.ccdj.ro
- [83]. www.cmsngl.ro
- [84]. www.cseielenadoamna.ro
- [85]. www.cupfocsani.ro
- [86]. www.dgaspcgalati.ro
- [87]. www.dpcjeptl.ro
- [88]. www.energotermtulcea.ro
- [89]. www.evidentagalati.ro
- [90]. www.evpopbr.ro
- [91]. www.icemtl.ro
- [92]. www.mai.gov.ro
- [93]. www.mavgl.ro
- [94]. www.migl.ro
- [95]. www.softwarepark-galati.ro
- [96]. www.spitaltulcea.ro
- [97]. www.spjadppgalati.ro
- [98]. www.tulcealibrary.ro