

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



# **TEZĂ DE DOCTORAT**

## **REZUMAT**

### **Evaluarea performanței în administrația publică locală prin implicarea cetățenilor ca beneficiari ai serviciilor publice**

**Doctorand: Dediu Bucur Iulian**

<b>Președinte</b>	<b>Prof. univ. dr. habil. Adrian MICU</b> <b>Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați</b>
<b>Conducător de doctorat</b>	<b>Prof. univ. dr. habil. Liliana-Mihaela MOGA</b> <b>Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați</b>
<b>Referenți oficiali</b>	<b>Prof. univ. dr. Ion POPA</b> <b>Academia de Studii Economice din București</b> <b>Conf. univ. dr. Maria Andrada GEORGESCU</b> <b>Școala Națională de Studii Politice și Administrative din București</b> <b>Prof. univ. dr. Daniela-Ancuța ȘARPE</b> <b>Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați</b>

**Seria E2: Management Nr. 23**

**Galați, 2023**

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 E 3: **Marketing**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**
- Seria SJ: **Drept**

**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**

## Cuprins

### Introducere

#### Capitolul 1. Concepte și evoluții ale cadrului teoretic al managementului public

- 1.1. Administrația publică, serviciile publice și managementul public
- 1.2. Noul management public: concepte și evoluție
- 1.3. Managementul calității totale în administrația publică
- 1.4. Orientarea activității administrației publice către nevoile cetățenilor
- 1.5. Măsurarea performanței în administrația publică

#### Capitolul 2. Adaptarea practicii și managementului din administrația din România la evoluția cadrului teoretic și a practicii în managementul public

- 2.1. Managementul public în România
- 2.2. Perioada pre-aderare: reforme în administrația publică din România
- 2.3. Perioada post-aderare – tendințe în administrația publică din România
- 2.4. Constituirea cadrului legislativ necesar îndeplinirii reformelor pre-aderare și alinierii la legislația Uniunii Europene

#### Capitolul 3. Orientări novatoare în evaluarea managementului din administrația publică

- 3.1. Impactul evoluției sistemului public asupra abordării performanței în administrația publică
- 3.2. Tendințe în sistemele de evaluare a performanței în administrația publică
- 3.3. Creșterea implicării beneficiarilor serviciilor publice în evaluarea performanței administrației publice

#### Capitolul 4. Model pentru evaluarea performanței instituțiilor publice de către beneficiarii serviciilor publice: Metodologie și ipoteze de lucru

- 4.1. Influența politicului asupra performanței administrației publice
- 4.2. Politici publice și cultură administrativă în noul managementul public
- 4.3. Model pentru evaluarea performanței instituțiilor publice de către beneficiarii serviciilor publice
  - 4.3.1 Variabila dependentă: Percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale)
  - 4.3.2. Variabila independentă: Politici și cultură organizațională în administrația publică locală
- 4.4 Colectarea informațiilor și prelucrarea statistică

#### Capitolul 5. Cercetare privind evaluarea performanței în administrația publică locală prin implicarea cetățenilor ca beneficiari ai serviciilor publice

- 5.1. Introducere
- 5.2. Studiu de caz – Factori identificați cu influență asupra receptivității instituțiilor publice față de nevoile colective (sociale)
  - 5.2.1. Modelul XGBoost
    - 5.2.1.1. Metodologie
    - 5.2.1.2. Rezultate obținute prin intermediul Modelului XGBoost

5.2.2. Regresia lineară (Linear Regression Model - MLR)

5.2.2.1. Metodologie

5.2.2.2. Rezultate obținute prin intermediul Modelului de Regresie Liniară

5.2.3. Analiza variației Kruskal–Wallis

5.2.3.1. Metodologie

5.2.3.2. Rezultate obținute prin intermediul testului Kruskal-Wallis

**Capitolul 6. Concluzii finale, contribuții personale, limite ale cercetării și direcții ulterioare de cercetare**

6.1. Concluzii finale și contribuții personale

6.2. Direcții ulterioare de cercetare și limitări ale cercetării

**Bibliografie**

**Anexe**

Anexa 1. Lista figurilor

Anexa 2. Lista tabelor

Anexa 3. Chestionar pentru evaluarea performanței primăriile municipiilor de către cetățeni

## Introducere

Administrația publică este reprezentată de acele activități desfășurate de președinte, guvern, autoritățile administrative centrale și cele locale și structurile subordonate acestora, prin care se prestează servicii publice. Administrația publică implică respectarea unor instrucțiuni și prestarea unor activități, în timp ce managementul public implică obținerea unor rezultate în urma activităților desfășurate, precum și implicarea responsabilității personale a managerului pentru obținerea acestora. Astfel, administrația publică este o activitate prin care sunt deserviți cetățenii. Funcționarii publici se ocupă de implementarea procedurilor, transpunerea politicilor publice și de gestionarea activităților curente. Managerii din administrația publică nu urmează doar instrucțiuni, ci se concentrează pe obținerea de rezultate și pe asumarea responsabilității pentru activitățile pe care le coordonează.

Calitatea scăzută a serviciilor prestate de administrațiile publice locale a condus la nemulțumiri ale beneficiarilor - cetățeni. La promovarea schimbării în sectorul public au contribuit și alți factori care au acționat în mod independent, precum: schimbările din teoria economică, impactul schimbărilor din mediul privat, datorate în mare parte globalizării și schimbările de natură tehnologică.

Procesul de ameliorare a situației, a început prin dezvoltarea, mai întâi la nivel teoretic, a unui cadru managerial pentru serviciile publice. Tendința actuală, la nivel internațional în evoluția modului în care se desfășoară activitățile în administrația publică este de eliminare a birocrăției, concept pe care a stat mult timp la baza organizării sistemului public. Organizarea administrațiilor publice pe baze științifice și perfecționarea continuă a activității și a structurilor organizatorice, precum și folosirea eficientă a resurselor disponibile, poate conduce la realizarea unei activități eficiente, care înseamnă, conform definiției eficienței, maximizarea efectelor/rezultatelor concomitent cu minimizarea eforturilor/cheltuielilor. În cercetările dedicate administrației publice locale, punerea accentului pe eficiență a fost văzut ca un mijloc de a asigura o relație între cetățeni și politică, deoarece activitatea guvernanților este legată de performanța serviciilor publice.

Implementarea noului management public a avut drept consecință evoluția într-un ritm accelerat a tehnicilor și metodelor de management, ca modalitate de adaptare la noile cerințe ale participanților. Simultan cu evoluția funcțiilor managementului general, apar noi funcții și în managementul public, precum: marketingul urban, gestiunea socială și asigurarea calității. Acestea au fost preluate din managementul organizațiilor private și adaptate sistemului public.

Reducerea birocrăției și simplificarea procedurilor destinate interacțiunii cu cetățenii și cu reprezentanții mediului de afaceri, reprezintă o parte dintre măsurile adoptate în practică, în scopul creșterii eficienței, din perspectiva reducerii costurilor și a scăderii timpului de reacție, cât și al creșterii gradului de transparență și integritate în prestarea serviciilor publice. Aceasta poate avea ca efect creșterea gradului de satisfacție al cetățeanului, ca beneficiar final al activităților desfășurate de către administrația publică și îmbunătățirea percepției față de administrația publică. Analiza situației actuale evidențiază faptul că, la nivel internațional, până în prezent, eforturile au fost îndreptate în principal către îmbunătățirea relației cu mediul de afaceri. În ceea ce privește relația cu cetățenii și nivelul inter și intra-instituțional, stadiul reformării este de identificare a problemelor în vederea fundamentării soluțiilor de simplificare a interacțiunilor dintre administrație și beneficiari.

Activitatea de evaluare a performanței în sectorul public este recunoscută de către cei mai mulți specialiști, ca fiind deosebit de dificil de realizat, dat fiind multitudinea și diversitatea actorilor interesați în activitățile din sistemul public: clienții, cetățenii cu drept de vot, reprezentanții aleși, organizațiile nonprofit, grupurile profesionale, sindicatele, managerii publici, statul etc., precum și datorită diferențelor de valori și percepții vizavi de performanță, pe care le au actorii menționați. Procesul este îngreunat și de natura și diversitatea serviciilor publice.

Pentru a se încadra în tendințele existente la nivelul Uniunii Europene, structurile din administrația publică din România încep să sprijine consolidarea serviciilor publice prin dezvoltarea unor mecanisme de coordonare și colaborare în interiorul instituțiilor. Efectele indirecte apar la nivelul societății, ca urmare a îmbunătățirii capacității administrației publice de a presta servicii de calitate și de a-i trata pe cetățenii beneficiari ai serviciilor publice ca pe niște parteneri și nu ca pe contribuabili, precum și de a găsi soluții adecvate pentru problemele din sistemul public, oricare ar fi natura acestora. Abordarea tradițională, orientată către instituțiile furnizoare de servicii este înlocuită treptat, cel puțin la nivel declamativ, cu orientarea către nevoile beneficiarilor, reprezentați în principal de cetățeni și reprezentanții mediului de afaceri.

În primul capitol al prezentei teze de doctorat, s-a realizat o prezentare generală a conceptelor de administrație publică, servicii publice și management public, o incursiune în evoluția și cristalizarea acestora. Tot în acest capitol, s-a făcut delimitarea cadrului teoretic al managementului public, concept care, transpus în practică, a condus la orientarea activității administrației publice către nevoile cetățenilor, și mai mult de atât, a deschis porțile pentru o nouă abordare în evaluarea performanței în administrația publică.

Cel de al doilea capitol al cercetării doctorale abordează adaptarea managementului practicat în administrația publică din România la evoluția cadrului teoretic și a practicii în managementul public din administrațiile publice europene, drumul parcurs până la elaborarea unor strategii guvernamentale aliniate la noile tendințe. Scopul cercetării este să identifice nereușitele în implementarea noului management public în România, pentru a încadra demersul de cercetare în actualitatea practică și politică administrației publice naționale, și a prefigura perspectivele utilității practice a cercetării doctorale, la nivel național.

Capitolul trei a fost dedicat studiului elementelor novatoare în evaluarea managementului din administrația publică, induse de evoluția sistemului public asupra abordării performanței din sistemul public. Managementul public este prezentat ca fiind suportul schimbărilor pe care instituțiile publice trebuie să le facă pentru a se adapta la cerințele în permanentă evoluție, generate de schimbările din mediul economic și cel social, care au devenit din ce în ce mai dinamice și mai complexe. Împreună, alcătuiesc un sistem integrator, care este influențat de factorul politic. Acesta este unul dintre cele mai complexe sisteme identificate la nivelul economiilor naționale, a cărui performanță s-a dovedit a fi dificil de evaluat. Tendința generală în evaluarea performanței instituțiilor publice este de creștere a rolului implicării beneficiarilor serviciilor publice, care în același timp sunt și contribuitori și susținători ai administrației publice, prin taxele și impozitele pe care le plătesc. Evaluarea performanței în managementul public printr-o abordare centrată pe cetățean este utilizată ca parte a mai multor metode de evaluare, în scopul de a sprijini responsabilitatea față de stakeholderii externi, inclusiv în măsurarea eficienței instituțiilor publice.

Cercetarea își propune o examinare a măsurii în care cetățenii sunt implicați în evaluarea performanței administrației publice. Implicarea beneficiarilor serviciilor publice în evaluarea performanței prestatorului acestor servicii, poate conduce la schimbări în modul de operare al administrației publice care să contribuie la creșterea satisfacției cetățenilor, bazate în principal pe factori politici și culturali. În plus, se estimează contribuția factorilor care țin de politică și cultură pentru a înțelege capacitatea de răspuns a administrației publice. Acest lucru va oferi o perspectivă cuprinzătoare asupra întrebării referitoare la ceea ce este important pentru cetățeni atunci când contactează instituțiile publice. Pentru a se ajunge la acest nivel, trebuie să fie identificată și evaluată concordanța dintre ceea ce își doresc beneficiarii serviciilor publice și ceea ce le oferă guvernele prin sistemul public pe care îl administrează.

Capitolul patru este dedicat dezvoltării modelului pentru evaluarea performanței instituțiilor publice de către beneficiarii serviciilor publice, respectiv se ocupă de stabilirea direcțiilor de cercetare, formularea cadrului metodologic, după care urmează formularea celor șapte ipoteze, care, mai apoi, au fost testate în capitolul cinci. Modul în care administrațiile publice răspund așteptărilor și nevoilor cetățenilor, ca principali beneficiari ai activității acestora, este tratat ca o sinteză a considerațiilor de afaceri, a politicilor publice și a factorilor determinanți umani, de natură culturală, care descriu complexitatea administrațiilor publice. Politica publică și aspectele culturale descriu cel mai bine antecedentele care

influențează modul în care se răspunde nevoilor publice prin serviciile prestate. În această cercetare, politica și cultura administrativă sunt analizate intercorelat, dat fiind complexitatea activității administrației publice și a factorilor care o determină. Modelul testat are la bază modelul promovat de Vigoda, care a fost actualizat și adaptat specificului administrației publice din România.

Colectarea informațiilor necesare pentru derularea studiului de caz s-a făcut online, utilizând un chestionar dezvoltat integral ca parte a prezentei cercetări doctorale. Colectarea informațiilor prin aplicarea chestionarului s-a făcut începând cu data de 15.06.2021 și s-a încheiat în data de 03.07.2021. Pentru colectarea și verificarea informațiilor s-a apelat la serviciile unei firme specializate în colectarea datelor. Chestionarul a fost structurat în două părți: prima parte conține caracteristicile demografice și întrebările de verificare, iar partea a doua este dedicată variabilelor care sunt testate în studiul de caz.

În Capitolul cinci din prezenta teză s-a detaliat metodologia cercetării, acest capitol fiind rezervat aplicării experimentale a algoritmilor de tip Machine-Learning XGBoost și Linear Regresion pentru cele patru orașe selectate, Cluj-Napoca, Galați, Iași și Oradea, în vederea validării ipotezelor și clasificarea celor patru factori identificați.

S-au stabilit scenarii de lucru privind variabilele dependente **VD1 - satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală**, **VD2 - reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor**, **VD3 - satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii**, raportat la cele 12 variabile independente structurate în patru factori.

Cele șapte ipoteze, care au fost testate și verificate, sunt:

- ✧ **Ipoteza H1:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția lor față de interacțiunea cu administrația publică locală;
- ✧ **Ipoteza H2:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la reacția administrației publice locale la cerințele lor;
- ✧ **Ipoteza H3:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii;
- ✧ **Ipoteza H4:** Orientarea socială sau abordarea comercială a administrației publice locale influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H5:** Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H6:** Cultura organizațională în rândul funcționarilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H7:** Calitatea managementului și a leadership-ului din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale)

Pentru toate cele patru orașe care au făcut obiectul analizei, a rezultat faptul că **factorii determinanți**, în opinia respondenților la chestionar, sunt **Factorul 4\_Calitatea managementului și a leadership-ului VI4** și **Factorul 2\_ Antreprenariat VI2**. Factorul 4\_Calitatea managementului și a leadership-ului s-a detașat fără echivoc, fiind prima opțiune a respondenților indiferent de regiunea de dezvoltare, orașul, zona locuită, etc., scoțând în evidență necesitatea intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, conducând la îmbunătățirea performanțelor acesteia. În partea finală a studiului de caz, a fost aplicat Testul statistic Kruskal–Wallis asupra variabilelor independente identificate ca predominante în răspunsurile cetățenilor respondenți, ce aparțin factorilor identificați anterior, în scopul demonstrării existenței sau inexistenței diferențelor semnificative între diferite caracteristici demografice (gen, zonă locuită, venit lunar, venit pe membru de familie).



Din punct de vedere al teoriei, respectiv a ultimelor tendințe în cercetarea în administrația publică, rezultatele studiului de caz confirmă alinierea la elementele care îi dau specificitatea noului management public, identificate în prima parte a cercetării.

Din punct de vedere al practicii în administrația publică locală, rezultatele studiului pot fi interpretate ca o reacție a cetățenilor la reformarea administrațiilor publice locale din România, la identificarea stadiului în care se află România pe drumul care trebuie parcurs pentru atingerea obiectivelor asumate, în mod succesiv, de Guvernele României, prin strategiile dedicate dezvoltării administrației publice.

## **Capitolul 1. Concepte și evoluții ale cadrului teoretic al managementului public**

### **1.1. Administrația publică, serviciile publice și managementul public**

Administrația publică, serviciile publice și managementul public sunt concepte complexe, la a căror definire au contribuit atât teoreticienii, cât și practicienii. Administrația publică este descrisă în documentele cu caracter aplicativ ca fiind „ansamblul activităților Președintelui, Guvernului, autorităților administrative autonome centrale, autorităților administrative autonome locale și a structurilor subordonate acestora, prin care, în regim de putere publică, se aduc la îndeplinire legile sau, în limitele legii, se prestează servicii publice”. Administrația publică locală este prezentată ca „o categorie de autoritate publică, care, potrivit Constituției și legilor este chemată să execute legea, sau, în limitele legii, să presteze servicii publice, uzând, în acest scop, de prerogativele specifice puterii publice” [2]. Din analiza celor două definiții reiese că administrația publică, văzută ca un sistem, cuprinde două componente, care au aceleași funcții. Este vorba despre administrația publică centrală și administrația publică locală. Deosebirea constă în faptul că, în timp ce administrația publică centrală acționează la nivelul întregii țări, administrația publică locală deservește colectivitățile locale. Ambele sisteme administrative se sunt caracterizate prin complementaritate și independența unuia față de celălalt. În ceea ce privește funcționalitatea acestora, se influențează reciproc.

Pe baza cadrului instituțional, administrația este împărțită în administrație publică și administrație privată. Administrația publică se referă la administrația care funcționează într-un cadru guvernamental, în timp ce administrația privată se referă la administrația care operează într-un cadru neguvernamental, adică în mediul de afaceri. Administrația publică este centrală și locală și are ca scop dezvoltarea și implementarea politicilor și programelor guvernamentale, în timp ce prin administrarea afacerilor se urmărește ca fiecare întreprindere economică sau companie să poată funcționa în cel mai optim sau eficient mod posibil, fapt pentru care dezvoltă și implementează politici proprii. serviciile publice [4].

Guvernele sunt alese pentru a servi cetățenii și multe dintre acestea nu sunt realese datorită faptului că nu răspund așteptărilor cetățenilor [5]. Serviciile publice sunt destinate să satisfacă nevoile cetățenilor, ca utilizatori finali, dar, după cum observă Negulescu (1986), acest lucru nu trebuie dus în extremă, respectiv până a se merge la tratarea administrației de către cetățeni ca și cum ei ar avea un drept de creanță față de serviciile publice; ei pot profita de serviciul public în limitele permise de cadrul legal [6]. Nasir [7] afirmă că modul în care este organizată administrația publică la nivelul unei localități este reflectarea dezvoltării politice și se regăsește în calitatea serviciilor oferite comunității.

Calitatea serviciilor prestate de către administrația publică a condus la nemulțumiri ale beneficiarilor. Ca modalitate a ameliorării situației, s-a trecut la dezvoltarea unui cadru managerial pentru serviciile publice.

### **1.2. Noul management public: concepte și evoluție**

Schimbările în sectorul public au avut loc ca răspuns la o serie de factori care au acționat în mod independent, respectiv:



- ❖ nemulțumirile cetățenilor, ca beneficiari ai serviciilor publice, față de activitatea sectorului public;
- ❖ schimbările care au avut loc în teoria economică;
- ❖ impactul schimbărilor din mediul privat, datorate în mare parte globalizării;
- ❖ schimbările de natură tehnologică.

În perioada care a precedat reformei din administrația publică, atenția a fost îndreptată asupra reducerii rolului guvernelor, dar, toți cei patru factori, au avut propria influență în generarea nevoii de schimbare. În timp, pe durata aplicării reformei, preocupările față de administrația publică s-au schimbat [9].

Tendința actuală, la nivel internațional, în evoluția modului în care se desfășoară activitățile în administrația publică, este de eliminare a birocrăției, concept pe care a stat mult timp la baza organizării sistemului public. Organizarea pe baze științifice și perfecționarea continuă a activității și a structurilor organizatorice din administrația publică, precum și folosirea eficientă a resurselor disponibile, poate conduce la realizarea unei activități eficiente, care înseamnă, conform definiției eficienței, maximizarea efectelor/rezultatelor concomitent cu minimizarea eforturilor/cheltuielilor [20].

Administrația publică tradițională și conceptele pe care a fost fundamentată, au fost discreditate sub aspect teoretic, cât și practic. Adoptarea unor noi forme în managementul public reprezintă momentul apariției unei noi paradigme în sectorul public, care a fost dezvoltată ca o descriere generală a modului de reorganizare a structurilor din sectorul public, în scopul apropierii de managementul public de managementul din întreprinderile comerciale [9]. În situația dată, trecerea la noul management public, dincolo de critici, constituie o transformare ireversibilă, care va marca o nouă perioadă de dezvoltare a managementului în sistemul public, concomitent cu reformarea acestuia la nivel mondial [9].

Dimensiunea guvernării, birocrățiile centralizate, mecanismele inadecvate de responsabilizare și utilizarea ineficientă a resurselor, sunt probleme pe care noua administrație publică a căutat să le abordeze. Aceste aspecte sunt sintetizate în figura următoare:



### Probleme care au stat la baza reformei administrației publice

*Sursa: prelucrare după Hughes [9]*

Plumb și Androniceanu [23] prezintă instituțiile publice ca fiind furnizori de produse și servicii publice, având ca obiectiv satisfacerea nevoilor sociale ale persoanelor fizice și juridice în condiții de eficiență economică. Trăsăturile comune ale administrației publice moderne, sintetizate sunt: inovarea permanentă, responsabilitatea, satisfacția permanentă a beneficiarilor, creșterea transparenței. Prin dezvoltarea acestor caracteristici, se răspunde în condiții de eficiență maximă, la cerințele în creștere ale cetățenilor, profesioniștilor și politicienilor, după cum afirmă Boston [24], Hood [21] și Khademian [25].

Implementarea noului management public a avut drept consecință evoluția într-un ritm accelerat a tehnicilor și metodelor de management, în vederea adaptării noilor cerințe ale actorilor din domeniu. Simultan cu evoluția funcțiilor managementului general, apar noi

funcții și în managementul public, care au fost preluate din managementul organizațiilor private (managementul general) și adaptate noilor condiții, specifice mediului public.

Evoluția managementului aplicat în organizațiile publice a condus la acceptarea unor noi orientări în managementul din administrația publică, care au fost sintetizate la nivel teoretic de Plumb și Androniceanu [23], și a căror componentă aplicativă este tratată în modelul inteligent și transparent elaborat pentru administrația publică locală din România în relația cu cetățenii [19]. Dintre acestea, fac parte:

- ✧ introducerea tehnicilor moderne de management, care includ managementul calității totale, managementul participativ, managementul prin proiecte, marketingul public etc.;
- ✧ evaluarea eficienței și a eficacității prin combinarea calității serviciilor publice cu eficiența socială și economică;
- ✧ concentrarea pe satisfacția utilizatorului final al serviciilor publice;
- ✧ introducerea indicatorilor de performanță pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor;
- ✧ creșterea importanței utilizării managementului în sectorul public;
- ✧ practicarea unui management fundamentat pe concepte preluate din managementul practicat în sectorul privat;
- ✧ scoaterea serviciilor publice de sub influența politicului;
- ✧ eliminarea centralizării și a birocrăției;
- ✧ promovarea dezvoltării instituționale [23, 19].

Determinarea măsurilor concrete pe care trebuie să le implementeze instituțiile publice pentru a asigura un management performant poate fi făcută după rafinarea cadrului teoretic al managementului public, acțiune care va fi validată prin rezultatele obținute ca urmare a aplicării în practică a noilor concepte, norme, principii și metode. În România, o parte dintre aceste orientări apar în Codul controlului intern / managerial al entităților publice [26], document care reglementează standardele de control intern și managerial pentru instituțiile publice.

### 1.3. Managementul calității totale în administrația publică

În Europa, calitatea serviciilor publice este un obiectiv major al reformelor promovate de noul management public. Inițiativa Cartei Cetățenilor, lansată în 1991 de către Regatul Unit al Marii Britanii, reprezintă un bun exemplu de promovare a reformelor în administrația publică, pentru țările din Europa (Secretariatul General al Guvernului, 2015) [26]. Cu toate că la nivel internațional este acceptată introducerea conceptului de calitate în sistemul public, studiile evidențiază existența unor diferențe în modalitatea în care este abordat conceptul în instituțiile publice, în diferite țări.

După cum afirmă Christ și colab. [28], se impune „formularea unui cadru conceptual logic și clar pentru introducerea managementului calității, cu rol primordial în creșterea și îmbunătățirea calității serviciilor publice”. Din perspectiva procesului, calitatea ridicată înseamnă că un proces trebuie să ofere satisfacție, aceasta fiind variabila care conduce la producția maximă în orice proces. Chiar dacă managementul calității totale este un concept nou aplicat sistemului de management pentru serviciile publice, aceasta nu implică faptul că administrația publică nu a fost orientată spre calitate până în prezent. În opinia cercetătorilor [29], este pe deplin acceptată importanța evaluării calității în administrația publică. Scopul demersului îl reprezintă creșterea calității serviciilor, așa cum este percepută de către cetățeni, în calitate de beneficiari finali. Conform organismelor Uniunii Europene, implementarea managementului calității totale în administrația publică are un rol important în creșterea eficienței și eficacității, conducând la bunăstarea societății, în contextul actual care este caracterizat prin creșterea cerințelor, simultan cu diminuarea resurselor.

În România, introducerea managementului calității totale în administrația publică a devenit o prioritate, fiind văzută ca o modalitate de modernizare a capacității administrative a instituțiilor publice. Aceasta este menționată ca prioritară în Acordul de Parteneriat al României, încheiat cu Comisia Europeană pentru perioada 2014-2020. La nivel național, se consideră că cea mai utilă măsură pentru implementarea și utilizarea managementului

calității este crearea unei strategii publice și a unei politici pentru implementarea managementului calității, care să fie promovate de la nivel guvernamental.

#### **1.4. Orientarea activității administrației publice către nevoile cetățenilor**

Trecerea la regimul democratic a impus redefinirea rolului statului în raport cu cetățenii. Valorile promovate în administrația publică creează filosofia instituțiilor publice și oferă informații despre modul în care este perceput management public, despre modul în care sunt percepuți cetățenii și nevoilor lor de către funcționarii publici și despre cum aceștia relaționează cu cetățenii, precum și despre atitudinea funcționarilor publici față de muncă și valorile care stau la baza proceselor prin care serviciile sunt puse la dispoziția beneficiarilor [35]. Noul management public recomandă ca, la aplicarea sistemului de valori promovat de administrația publică, să se combine într-un mod echilibrat valorile și aspirațiile comune instituțiilor publice cu valorile specifice considerate importante de către managerii din sectorul public în relația cu cetățenii, în calitate de beneficiari/consumatori ai serviciilor publice [35]. Plumb și Androniceanu [23] evidențiază tendința orientării administrației publice către beneficiarii finali ai serviciilor publice, ceea ce a devenit o prioritate pe termen lung a Uniunii Europene, așa cum apare în strategiile elaborate de-a lungul timpului, actualizate prin Strategy 2020: Empowered Citizens, an Accountable Europe [36]. Reforma promovată în administrația publică din România a avut ca scop adaptarea sistemului public la modificările care au loc permanent în economia mondială, precum și la cerințele impuse pentru integrarea țării în Uniunea Europeană. Abordarea tradițională, orientată către instituțiile furnizoare de servicii este înlocuită treptat cu orientarea către nevoile beneficiarilor, reprezentați în principal de cetățeni și reprezentanții mediului de afaceri [39, 40].

Reducerea birocrăției și simplificarea procedurilor destinate interacțiunii cu cetățenii și cu reprezentanții mediului de afaceri, reprezintă o parte dintre măsurile adoptate în scopul creșterii eficienței în activitatea administrației publice, ceea ce poate avea ca efect creșterea nivelului de satisfacție al cetățenilor, ca beneficiari finali ai activităților desfășurate de către administrația publică și îmbunătățirea percepției față de administrația publică. Analiza situației actuale evidențiază faptul că, până în prezent, eforturile au fost îndreptate în principal către îmbunătățirea relației cu mediul de afaceri. În ceea ce privește relația cu cetățenii și nivelul inter și intra-instituțional, stadiul reformării este de identificare a problemelor în vederea fundamentării soluțiilor de simplificare a interacțiunilor dintre administrație și beneficiari.

#### **1.5. Măsurarea performanței în administrația publică**

Inițial, s-a plecat de la premisa că în sectorul public nu se poate introduce conceptul de performanță. Obiectivul principal al managementului public este legat de creșterea gradului de satisfacere a interesului public. Acesta este determinat de nevoile sociale generale și cele specifice și elimină posibilitatea utilizării conceptului de performanță. Astfel, s-a considerat că misiunea unei instituții publice trece dincolo de aspectele legate de performanță, vizând aplicarea actelor normative în vigoare și în acest mod se asigură rezolvarea problemelor sociale, indiferent de costuri. În multe țări în curs de dezvoltare, această abordare este în vigoare.

În literatura de specialitate poate fi identificată o creștere a interesului cu privire la rolul capacității organizaționale în administrația publică în atingerea performanței, lucru care, de multe ori este exprimat în reiterarea formulei „managementul contează” [41]. Schachter [42] afirmă că, în cercetările dedicate administrației publice locale, accentul pus pe eficiență este un mijloc de a asigura o relație între cetățeni și politică, deoarece activitatea guvernanților este legată de performanța serviciilor publice.

Pentru corporații, este destul de simplu să își evalueze performanța, deoarece singurul criteriu este bine definit și ușor de măsurat. Acesta este maximizarea profitului. În schimb, măsurarea performanței în organizațiile al căror scop este altul decât profitul, așa cum este și cazul administrației publice, este încă un subiect deschis dezbaterilor [43]. Deși intrările iau de multe ori forma monetară, ieșirile nu sunt ușor de transformat în termeni

monetari și, în plus, au la bază valori complexe [44].

După cum concluzionează Plumb și Androniceanu [23], activitatea de evaluare a performanței în sectorul public este recunoscută de către cei mai mulți specialiști, ca fiind deosebit de dificil de realizat. Motivele identificate de către cei doi autori sunt [23]:

- ✧ „multitudinea și diversitatea stakeholderilor unei instituții publice: clienții curenți și potențiali, cetățenii cu drept de vot, reprezentanții aleși, organizațiile nonprofit, grupurile profesionale, sindicatele, managerii publici, statul etc.;
- ✧ diferențele de valori și percepții vizavi de performanță pe care le au diferiți stakeholderi;
- ✧ inexistența unui mediu concurențial în care sunt oferite unele servicii tocmai datorită poziției de monopol pentru anumite servicii pe care o au unele instituții publice sau autorități administrative;
- ✧ natura serviciului public oferit;
- ✧ complexitatea mediului socio-politic care generează o serie de riscuri cu influență directă asupra obținerii performanțelor;
- ✧ influența valorilor politice, puterea de negociere a nivelului de performanță și coordonatele democrației care prezintă factori cheie de succes pentru obținerea performanței în sectorul public.”

Atribuțiile managerilor din sistemul public sunt stabilite prin reglementări legale. În principal, se referă la modul de utilizare a resurselor publice pentru atingerea obiectivelor de interes public. Una dintre schimbările majore în managementul public a fost impunerea conceptului de performanță. S-a demonstrat că obiectivul fundamental urmărește facilitarea reorientării valorilor promovate în sistemul public, astfel încât să se obțină creșterea performanțelor. Aceste idei au fost preluate și dezvoltate. Ca urmare, o parte dintre instituțiile publice au dezvoltat și implementat sisteme de indicatori de performanță destinate măsurării nivelului de satisfacere a intereselor publice, prin utilizarea unei scale valorice și prin identificarea cheltuielilor făcute în acest scop. Acest mod de evaluare este de tipul efect raportat la efort.

Implementarea în sectorul public a abordărilor de tip eficiență/eficacitate introduse în managementul public necesită elaborarea și implementarea unui sistem de monitorizare a performanțelor. Astfel de sisteme au fost dezvoltate în cele mai multe dintre instituțiile publice din țările dezvoltate, ca parte a în procesului de realizare a unor performanțe cât mai bune. România tinde la alinierea cu acestea, ca tendință în administrația publică, susținută de procesul pre-aderare și continuată de transformările care au avut loc după aderarea la Uniunea Europeană.

## **Capitolul 2. Adaptarea practicii și managementului din administrația din România la evoluția cadrului teoretic și a practicii în managementul public**

### **2.1. Managementul public în România**

Răspunsul sistemului public la evoluția mediului socio-economic, confruntat permanent cu noi cerințe este dat de acceptarea și introducerea progresivă a noțiunii de management public în practica instituțiilor publice din România. În prezent, instituțiile publice sunt implicate în activități cu caracter economic, ceea ce a generat un interes crescut față de formalizarea modului de conducere, în condițiile în care, unele activități pot deveni mai eficiente ca urmare a managementului utilizat. Situația poate fi interpretată ca o deschidere către profesionalizarea managementului din instituțiile publice, fundamentată pe recunoașterea beneficiilor pe care le poate aduce, în termeni de eficiență și transmiterea efectului către beneficiarii finali ai serviciilor publice, respectiv cetățenii [43].

## **2.2. Perioada pre-aderare: reforme în administrația publică din România**

Începând cu 1989, administrația publică din România a suferit transformări majore, inclusiv ca urmare a aderării la Uniunea Europeană, ceea ce a permis conectarea la mecanismele europene de guvernare, precum și corelarea cu alte administrații ale țărilor membre ale Uniunii Europene.

Așa cum subliniază Profiroiu [47], procesul de pregătire a aderării României la Uniunea Europeană, care a avut loc la 1 ianuarie 2007, a impus îmbunătățirea administrației publice prin implementarea unor reforme prin care sectorul public să se adapteze cerințelor generate de schimbările care au loc în mediul economic și social, în contextul în care, la nivel internațional, administrația publică este considerată ca fiind un factor important care contribuie la realizarea avantajului competitiv al unei țări, iar activitatea administrației publice din România este subiect de critică pentru cetățeni, cât și pentru partenerii internaționali. Reforma administrației publice acoperă toate aspectele organizării sectorului public, incluzând arhitectura generală a ministerelor și agențiilor, organizațiilor și instituțiilor de la nivel local, sistemele, structurile, procesele, precum și modul de adaptare periodică a sistemului la schimbările din mediul socio-economic. În concluzie, reforma din administrația publică trebuie să răspundă nevoilor și cerințelor exprimate de către cetățeni și, în același timp, să asigure alinierea administrației publice din România la administrația europeană.

Perioada pre-aderare a adus multe schimbări și îmbunătățiri în administrația publică din România. Se poate afirma că, începând cu anul 2001, Guvernul României, prin Strategia Guvernului privind accelerarea reformei în administrația publică prefigurează, prin importanța dată grupurilor sociale, punerea cetățeanului în centrul evaluării serviciilor publice, văzute ca rezultate/efecte, măsurate prin introducerea eficienței și eficacității. Se remarcă preluarea trendului prefigurat de către cercetătorii ce au abordat domeniul evaluării performanței în administrațiile publice, respectiv evaluarea performanței administrației publice prin introducerea unor concepte preluate din mediul de afaceri. Aici sunt incluse eficiența și eficacitatea. Mai mult, rezultatele activității administrației publice, îmbracă forma efectelor – concept specific eficienței, iar în centrul evaluării stau grupurile sociale, reprezentate de cetățeni, alături de ceilalți beneficiari ai serviciilor publice. Eficiența și eficacitatea, utilizate ca modalități de măsurare, cresc odată cu creșterea implicării funcționarilor publici, atunci când responsabilitățile sunt transferate la nivelurile inferioare ale administrației, ca modalitate de delegare a autorității, odată cu stabilirea sistemului de responsabilități, pe fiecare nivel.

## **2.3. Perioada post-aderare – tendințe în administrația publică din România**

În perioada care a precedat aderării la Uniunea Europeană, Guvernul României a adoptat și promovat două strategii succesive destinate reformării administrației publice, strategii care au stat la baza reformării unor domenii cheie ale politicilor publice, descentralizării funcției publice. Acestea sunt Strategia privind accelerarea reformei administrației publice 2001 – 2003 și Strategia actualizată a Guvernului României privind accelerarea reformei în administrația publică 2004 – 2006. Începând cu anul 2007, o parte dintre instituțiile administrației publice centrale au luat inițiativă pentru continuarea demersului modernizării sistemului public, în contextul în care în România nu a mai fost dezvoltată o nouă strategie cu caracter integrator destinată administrației publice. Având în vedere experiența acumulată de către Guvern și de către entitățile administrative implicate, precum și problemele apărute în cursul implementării reformei în administrația publică, a apărut necesitatea actualizării strategiilor anterioare, ceea ce a condus la elaborarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020 [37]. Ultima strategie își propune să proiecteze cadrul general de reformă pentru administrația publică pentru intervalul de timp 2014-2020.

Deși au fost înregistrate progrese semnificative în perioada analizată, în administrația publică din România încă există o serie de deficiențe, în principal în ceea ce privește eficiența, eficacitatea și imaginea, care se datorează în principal menținerii unei culturi organizaționale conservatoare, concentrată pe latura formală a activității din domeniul public. Cu toate că strategia din 2007 promova evaluarea eficienței prin măsurarea impactului



efectelor/rezultatelor obținute ca urmare a activității desfășurate asupra beneficiarilor – grupuri sociale, în continuare există o colaborare superficială cu partenerii din mediul academic, mediul de afaceri, societatea civilă, recunoscuți ca fiind parteneri sociali relevanți. Acest fapt generează un anumit grad de neîncredere între funcționarii publici și cetățeni, pe de o parte, precum și între funcționarii publici și decidenții politici, pe de altă parte.

Viziunea Guvernului pentru administrația publică din România include câștigarea încrederii cetățenilor și a celorlalți beneficiari, prin punerea la dispoziție a unor servicii prestate cu promptitudine, concomitent cu asigurarea continuității pentru calitatea serviciilor prestate. Autoritățile și instituțiile din sistemul public își propun să stimuleze implicarea cetățenilor în identificarea problemelor și în găsirea unor soluții pe care mai apoi le va testa și valida. Ca finalitate, va fi creat un cadru pentru furnizarea unor servicii adecvate nevoilor cetățenilor, în condiții de eficiență economică. În conceperea și furnizarea serviciilor, ca și în luarea altor tipuri de decizii, administrația publică se va sprijini pe participarea cetățenilor, implicarea experților și a actorilor cheie din societate, prin mecanisme de consultare. Autoritățile și instituțiile publice își propun să răspundă nevoilor societății, susținând în mod direct inițiativele și implicarea.

Pentru realizarea acestei viziuni, grăbirea implementării standardelor de management în administrația publică apare ca o necesitate în scurtarea drumului către creșterea performanței instituțiilor publice, controlul modului de utilizare a resurselor, prevenția fraudei și detectarea disfuncționalităților și neregulilor [37].

#### **2.4. Constituirea cadrului legislativ necesar îndeplinirii reformelor pre-aderare și alinierii la legislația Uniunii Europene**

În ceea ce privește cadrul legislativ necesar îndeplinirii reformelor pre-aderare în administrația publică din România și alinierea la legislația Uniunii Europene, debutul a fost făcut prin adoptarea HG nr. 951/2001, prin care a fost creat cadrul legal pentru constituirea consiliului guvernamental pentru monitorizarea reformei administrației publice și a unității centrale pentru reforma administrației publice, structuri care au ca obiectiv principal monitorizarea implementării prevederilor stipulate în strategiile și programele de reformă destinate administrației publice fundamentate pe Programul de guvernare [49].

În acțiunile întreprinse de Guvernul României pentru continuarea reformei în administrația publică locală, atenția a fost îndreptată asupra procesului de descentralizare. Punerea în practică a descentralizării a debutat prin acțiuni de desconcentrare a deciziei și prin transferul acțiunii administrative, atât către administrația centrală, cât și către direcțiile specializate din unitățile administrativ-teritoriale. Prin cadrul legal nou creat, s-a urmărit în mod constant, creșterea gradului de implicare a colectivităților locale în gestiunea problemelor legate de administrația publică, la nivel regional și local. Pentru realizarea apropierea administrației publice de beneficiari, obiectiv care se regăsește în Programul de Guvernare din 2001, au fost conturate direcțiile de acțiune, care includ descentralizarea și desconcentrarea serviciilor, creșterea autonomiei decizionale și debirocratizare și accesul la informațiile de interes public. În scopul susținerii punerii în practică, a fost creat cadrul legislativ.

Procesul de reformarea a administrației publice este de lungă durată și trebuie realizat în contextul condiționărilor impuse de un mediu dinamic și complex. Din analiza tendințelor manifestate în evoluția administrației publice, se constată că, la nivel internațional s-a acceptat faptul că un rol important îl are modernizarea managementului practicat. În prezent, tendința generală în evoluția modului în care se desfășoară activitățile în administrația publică, este de eliminare a birocrăției, concept care a stat mult timp la baza organizării sistemului public. Evoluția managementului aplicat în organizațiile publice, așa cum se reflectă în strategiile adoptate în vederea modernizării administrației publice centrale și locale, converge către acceptarea, promovarea și implementarea în administrația publică a următoarelor orientări: introducerea tehnicilor moderne de management, precum managementul participativ, managementul calității totale, marketingul public, managementul prin proiecte, etc.; evaluarea eficienței și a eficacității – termen care, în managementul public, este definit prin combinarea calității serviciilor publice, a eficienței sociale și a

eficacității economice; concentrarea pe satisfacția utilizatorului final al serviciilor publice – cetățeanul, ca reprezentant al comunității; introducerea indicatorilor de performanță pentru măsurarea gradului de realizare a obiectivelor.

## **Capitolul 3. Orientări novatoare în evaluarea managementului din administrația publică**

### **3.1. Impactul evoluției sistemului public asupra abordării performanței în administrația publică**

Administrația publică este o instituție cu multe dimensiuni, căreia, în timp, cetățenii i-au delegat prerogativele unei structuri de autoritate, îndeplinind funcții multiple, cu adresabilitate directă către cetățeni, către nevoile și interesele acestora [53]. Managementul public abordează aspecte precum sistemul de management din instituțiile publice, resursele umane, eficiența, prin analiza modului în care sunt exercitate funcțiile managementului, în contextul specific al administrației publice.

Literatura de specialitate dedicată administrației publice evidențiază faptul că practica și teoria au contribuit la cristalizarea unor modele de administrație publică, odată cu încercările de reformare a sectorului public în țările industrializate avansate. Modelele de administrație publică dezvoltate în țările în curs de dezvoltare, în mare parte, au la bază experiența țărilor avansate. Analiza diferitelor abordări ale reformelor făcute în administrația publică și în sectorului public în țările industrializate avansate au constituit subiect de studiu.

Cele mai multe studii se concentrează pe trecerea de la vechea administrație publică, cunoscută și sub denumirea de administrație tradițională, la implementarea noului management public, care a avut loc între anii 1980 și anii 1990. Din 2000, a existat o tendință clară de trecere la un nou model, care a devenit cunoscut sub diferite denumiri: noul serviciu public, noua guvernare publică sau publicul post-noul management [58, 59, 60]. Fiecare dintre aceste abordări ale administrației publice este asociată cu o filosofie și un cadru conceptual distinct. Multe dintre țările în curs de dezvoltare au urmat o traiectorie a abordărilor și reformelor din sectorul public similară cu cea a țărilor avansate, incluzând descentralizarea, reformele salariale, integritatea și combaterea corupției, reforme aplicate de jos în sus. Scopul a fost îmbunătățirea eficacității agențiilor guvernamentale [63]. Elementele care caracterizează fiecare dintre principalele etape prin care a trecut sectorul public până la forma actuală, au fost sintetizate de către McCourt [64] și sunt prezentate în tabelul următor.

**Elemente specifice etapelor prin care a trecut sectorul public**

<b>Abordare</b>	<b>Perioada principală de acțiune</b>
<b>Administrația publică weber-iană și consolidarea capacității administrative</b>	după câștigarea independenței/în funcție de stat
<b>Descentralizarea</b>	1970 până în prezent
<b>Reforma salariilor și a ocupării forței de muncă</b>	1980 și 1990
<b>Noul management public</b>	1990 până în prezent
<b>Reforme de integritate și anticorupție</b>	1990 până în prezent
<b>Reforme de jos în sus</b>	de la sfârșitul anilor 1990 până în prezent

*Sursă: prelucrare după McCourt [64]*



Tensiunea manifestată între administrația publică tradițională și noul management public este prezentată ca o reflectare a tensiunii fundamentale dintre responsabilitate și eficiență, care a caracterizat administrația publică dintotdeauna.

Comparația între administrația publică tradițională, noul management public și noul serviciu public făcută de Denhardt și Denhardt [66], care pune în paralel elemente specifice fiecăruia dintre principalele curente din administrația publică contemporană, este prezentată în tabelul următor.

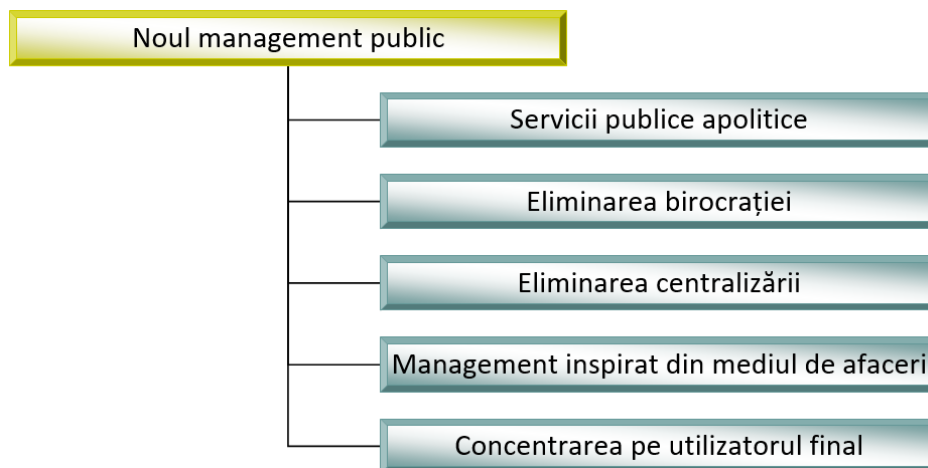
### Comparație între administrația publică tradițională, noul management public și noul serviciu public

	<b>Administrația publică tradițională</b>	<b>Noul management public</b>	<b>Noul serviciu public</b>
<i>Fundamente teoretice</i>	Teorie politică, Științe sociale	Teorie economică, Științe sociale	Teoria democrației
<i>Raționalitate și modele ale comportamentului uman</i>	Raționalitatea administrativă, interes public	Raționalitate tehnică și economică, interes propriu	Raționalitate strategică, interesul cetățeanului
<i>Conceptul de interes public</i>	Politic, consacrat prin legislație	Agregarea intereselor individuale	Dialog despre valorile comune
<i>Cui sunt subordonați funcționarii publici?</i>	Clienți și superiori ierarhici	Clienți	Cetățeni
<i>Rolul guvernului</i>	Obiective influențate de mediul politic	Conducere - catalizator pentru cererea pieței	Servirea și echilibrarea intereselor între cetățeni
<i>Mecanisme pentru realizarea obiectivelor politice</i>	Administrarea programelor prin agenții guvernamentale	Crearea mecanismelor prin companii private și ONG-uri	Crearea de relații de colaborare între agenții guvernamentale, companii private și ONG-uri
<i>Responsabilitate</i>	Ierarhic – manageri care raportează la conducătorii aleși	Răspunsul pieței	Funcționari publici care respectă legislația, valorile, normele profesionale și interesele cetățenilor
<i>Libertate de acțiune administrativă</i>	Libertate de acțiune limitată pentru funcționarii publici	Libertate de acțiune mare pentru atingerea obiectivelor antreprenoriale	Libertate de acțiune necesară, cu asumarea responsabilităților
<i>Structura organizațională</i>	Birocrație cu autoritate de sus în jos; Control făcut de către clienți	Descentralizare cu controlul agențiilor	Structuri de colaborare cu conducere comună
<i>Motivarea funcționarilor publici</i>	Salariu și beneficii Protecția funcționarilor publici	Spirit antreprenorial, interes pentru reducerea dimensiunii și funcțiilor guvernului	Serviciu pentru societate, dorința de a contribui la binele public

Sursa: adaptare după Denhardt și Denhardt [66]

Promotorii noului management public fac o serie de propuneri în legătură cu modul în care ar trebui acționat pentru corectarea aspectelor negative care au creat nemulțumiri legate de activitatea din sistemul public. De remarcat este faptul că se susține necesitatea menținerii serviciilor publice în afara influenței politicului. Toate celelalte măsuri sunt în mod evident opuse celor promovate de managementul tradițional. Managementul public este

prezentat ca fiind suportul schimbărilor pe care instituțiile publice trebuie să le facă pentru a se adapta la cerințele în permanentă evoluție, generate de schimbările din mediul economic și cel social, care au devenit din ce în ce mai dinamice și mai complexe [67]. Caracteristicile care definesc managementul din administrația publică modernă sunt sintetizate în figura de mai jos.



### Caracteristicile managementului din administrația publică modernă

Sursa: prelucrare după Plumb și Androniceanu [23]; MITEAPL [67]

Administrația publică modernă, are ca numitor comun inovarea permanentă, responsabilitatea, satisfacția permanentă a beneficiarilor serviciilor publice, îmbunătățirea transparenței, astfel încât să răspundă cât mai bine la cerințele în creștere ale cetățenilor, profesioniștilor și politicienilor, în condiții de eficiență maximă [21, 24, 25]. Pe de altă parte, există și limitări. Deși serviciile publice sunt destinate să satisfacă interesele cetățenilor, ca utilizatori finali, „cetățeanul poate să profite de serviciul public în măsura admisă de lege” [6].

În mod evident, practica și teoria promovează o nouă abordare, îndreptată către schimbarea abordării tradiționale, orientată pe ieșirile (rezultatele) din instituțiile furnizoare de servicii, cu orientare către nevoile beneficiarilor – cetățeni și mediul de afaceri. De asemenea, noul management public recomandă, în abordarea conținutului misiunii instituției publice, îmbinarea valorilor și aspirațiilor comune tuturor instituțiilor publice, cât și a celor specifice, văzute de reprezentanții managementului public ca fiind esențiale în relația cu beneficiarii de produse și servicii [23]. Administrația publică concentrată pe nevoile beneficiarilor de servicii publice este o prioritate pe termen lung a Uniunii Europene, stabilită prin strategiile elaborate de-a lungul timpului, actualizată prin Strategy 2020: Empowered Citizens, an Accountable Europe [69]. Guvernul României menționează această prioritate începând cu „Strategia din 2001 privind accelerarea reformei în administrația publică”. Orientarea este preluată și actualizată, în Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014–2020 [37]. Prin reforma promovată în administrația publică se urmărește adaptarea la transformările care au avut loc în economia mondială și la cerințele impuse de integrarea României în Uniunea Europeană. Necesitatea găsirii unor soluții pentru reinventarea administrației publice, prin înlocuirea birocrăției cu colaborarea cu mediul extern și beneficiarii acestora au stat la baza introducerii eGovernment-ului [38].

### 3.2. Tendințe în sistemele de evaluare a performanței în administrația publică

În prezent, evaluarea corectă a performanței s-a impus ca o necesitate în administrația publică. Mai mult, trebuie să fie făcută urmând un model dat, cu un sistem de evaluare bine determinat, din mai multe motive:

- ✧ pentru evaluarea corectă a modului în care funcționează administrația publică;
- ✧ pentru controlarea modului în care lucrează angajații din administrația publică;
- ✧ pentru motivarea angajaților din administrația publică;
- ✧ pentru ușurarea modului de alocare bugetară pentru administrația publică;

- ✧ pentru modul în care se pot promova în comunitate;
- ✧ pentru a determina ce funcționează și ce nu funcționează în administrația publică;
- ✧ pentru îmbunătățirea performanței în instituțiile publice [38].

Evaluările comandate sau conduse de către agențiile guvernamentale, sunt cel mai adesea concentrate pe următoarele aspecte:

- ✧ gradul de responsabilitate managerială și politică;
- ✧ nivelul de eficiență al activităților;
- ✧ nivelul cost-eficiență, sau nivelul economiilor făcute;
- ✧ nivelul cheltuielilor publice, prin raportare în mărimi absolute și relative la PIB-ul național;
- ✧ calitatea și cantitatea serviciilor publice [72].

*Măsurarea performanței în corporații se face prin analiza unui sistem de indicatori financiari care include productivitatea, rentabilitatea sau profitul, indicatori care nu se regăsesc atunci când se face evaluarea activității instituțiilor publice.* După cum se observă, acest sistem se raportează la profit, fiind conceput pentru segmentul privat, având ca obiective reducerea costurilor, în principal prin creșterea eficienței forței de muncă. Atunci când se măsoară performanța în sistemul bugetar și în particular pentru activitatea instituțiilor publice, trebuie analizate adoptarea cât mai multor măsuri non-financiare care nu se raportează la profit, dar au legătură cu obiectivele asumate, care trebuie să conducă la îmbunătățirea performanței. Măsurarea performanței în organizațiile publice se face plecând de la modul în care sunt folosite resursele umane, materiale, informaționale și financiare în scopul realizării obiectivelor asumate la nivelul așteptărilor beneficiarilor serviciilor oferite.

Managementul public a făcut progrese în timp, sub presiunea mediului de afaceri și a celui social. Specialiștii au pus în evidență faptul că, în sistemul public, obiectivul fundamental asumat de sistemul public trebuie să contribuie la reorientarea sistemului de valori pentru aprecierea performanțelor. În timp, ideile inițiale au fost dezvoltate și au fost elaborate și implementate în multe instituții publice sisteme de indicatori de performanță prin care se măsoară până la ce nivel au fost satisfăcute interesele publice și ce cheltuieli au fost angajate în acest sens. Atâta timp cât în sectorul public nu există concurență, se va perpetua un sistem în care există repercusiuni negative asupra calității serviciilor oferite de instituțiile publice, datorate în principal costurilor ridicate necesare pentru susținerea acestora. Pentru analiza performanței instituțiilor publice trebuie să se stabilească o legătură între rezultate, mijloace și obiective, astfel încât să existe și o abordare din punct de vedere al eficacității, eficienței și al costurilor [73].

### **3.3. Creșterea implicării beneficiarilor serviciilor publice în evaluarea performanței administrației publice**

Este acceptat faptul că procesul de evaluare a performanței în sectorul public este unul foarte dificil și de multe ori, rezultatele nu contribuie la formularea unor măsuri a căror aplicare să conducă la îmbunătățirea activității. Eșecul în modul de abordare a problemelor de implementare este unul dintre motivele care conduc, mai departe, la eșecul strategiei organizaționale.

Tendința generală manifestată la nivel internațional în evaluarea performanței instituțiilor publice este de creștere a rolului punctului de vedere a beneficiarilor serviciilor publice, care în același timp, sunt și contributori și susținători ai administrației publice, în mod indirect, prin taxele și impozitele pe care le plătesc. Evaluarea performanței în managementul public printr-o abordare centrată pe cetățean este utilizată ca parte a mai multor metode de evaluare, în scopul de a sprijini responsabilitatea față de stakeholderii externi [76], inclusiv în măsurarea eficienței instituțiilor publice.

Pe fondul schimbărilor introduse de acceptarea în practică a conceptelor promovate de noul management public, în paralel cu introducerea în managementul public a unor concepte preluate din managementul corporatist, s-a ajuns până la tratarea beneficiarilor serviciilor publice ca clienți ai administrației publice.

Măsurarea performanței interne, respectiv informații despre managementul practicat și procedurile interne, nu sunt încă accesibile cetățenilor obișnuiți, însă sunt cele mai

dezbătute în literatura de specialitate, în timp ce mai puține studii sunt concentrate pe indicatorii externi, care au ca scop să crească încrederea părților interesate – actorilor din sistem (utilizatorii serviciilor și administrația centrală). Indicatorii externi furnizează celor interesați informații despre consecvența activității sectorului public, astfel încât aceștia să poate emite judecăți pertinente despre performanța organizațiilor. La fel ca și în sectorul privat, îmbunătățirea rezultatelor cuantificate prin indicatorii externi (de exemplu receptivitatea autorităților publice la cerințele cetățenilor) vor avea un impact major asupra controlului mecanismelor interne de funcționare, ceea ce va face ca managerii și funcționarii publici să devină mult mai atenți la îndatoririle lor și dedicați deservirii cetățenilor [84]. Cercetările pun în evidență legătura dintre receptivitatea administrației publice la nevoile publice și aspecte legate de politicile publice și de natură culturală, respectiv influența acestora din urmă asupra variabilei de măsură performanța.

În continuarea acestor demersuri, se propune o modalitate de evaluare a performanțelor instituțiilor publice plecând de la elementele pe care beneficiarii serviciilor le evaluează în calitate de clienți, model care se înscrie în linia de definire a sistemelor de evaluare a performanței instituțiilor publice ca „o încercare a unei comuniuni dintre evaluarea instituțiilor publice și noul management public” [77]. Cercetarea își propune să dezvolte un cadru teoretic și o examinare empirică a relației dintre cerințele și nevoile cetățenilor și măsura în care administrația publică le răspunde, ca modalitate de evaluare a performanței sectorului public din punctul de vedere al utilizatorilor finali.

## **Capitolul 4. Model pentru evaluarea performanței instituțiilor publice de către beneficiarii serviciilor publice: Metodologie și ipoteze de lucru**

### **4.1. Influența politicului asupra performanței administrației publice**

Evaluarea performanței administrației publice este un aspect care a stârnit multe controverse. Pe parcursul ciclului de viață al unei politici publice, sistemul de evaluare utilizat are diverse funcții, pentru fiecare dintre părțile interesate. Permanent se depun eforturi pentru identificarea unor indicatori de performanță cât mai relevanți. Indicatorii de performanță utilizați pentru evaluarea activității din administrația publică, după cum afirmă [85], pot conduce la distrugerea actualului status quo politic sau managerial. Astfel, în competiția politică, indicatorii de performanță pot fi la fel de importanți ca prețurile în competiția de pe piața de bunuri și servicii, deoarece prin modul în care guvernele își prezintă realizările, cuantificate prin indicatori, își mențin sau nu electoratul.

Cercetarea doctorală își propune o examinare a măsurii în care cetățenii sunt implicați în evaluarea performanței administrației publice, care, prin instituțiile sale, reprezintă guvernul pe care ei l-au ales. Implicarea beneficiarilor de servicii publice în evaluarea performanței prestatorului, poate genera schimbări în modul de operare al administrației publice care să conducă la creșterea satisfacției cetățenilor, influențată în principal de factori politici și culturali. În plus, se fac demersuri pentru ca să se estimeze contribuția factorilor care țin de politică și cultură, în scopul înțelegerii capacității de răspuns a administrației publice. Acest lucru va oferi o perspectivă cuprinzătoare asupra întrebării referitoare la ceea ce este important pentru cetățeni atunci când contactează instituțiile publice. Pentru a se ajunge la acest nivel, trebuie să fie identificată și evaluată concordanța dintre ceea ce își doresc beneficiarii serviciilor publice și ceea ce le oferă guvernele prin sistemul public pe care îl administrează.

Implicarea cetățenilor în funcționarea administrației publice se este recunoscută ca fiind o necesitate și are un rol important în orice societate democratică. Atunci când, ca urmare a unui proces democratic, cetățenii aleg un guvern, ei renunță la puterea lor în favoarea conducătorilor politici, plecând de la ideea că aceasta va fi folosită pentru a le satisface o parte dintre nevoile lor [5]. Astfel, nevoi ale cetățenilor, precum securitatea

personală, ordinea socială, bunăstarea și prosperitatea, trebuie să fie asigurate prin serviciile prestate de administrația publică. În continuarea acestui raționament, este important ca cetățenii, cât și funcționarii publici, să lucreze pentru binele societății și al membrilor săi.

Evaluarea este un instrument pe care organizațiile birocratice îl folosesc în mod convențional pentru a evalua funcționarea și eficacitatea programelor în scopul de a ajusta practicile consacrate sau de a obține idei noi. Implicarea factorului politic în activitatea administrației publice restrânge flexibilitatea și capacitatea de a răspunde în mod adecvat la cererile cetățenilor. În sprijinul acestei afirmații vin cercetările făcute de Palfrey și colab. [80], care au remarcat că "o mai bună cunoaștere a opiniilor consumatorilor dă guvernelor posibilitatea de a-și spori șansele de realegere și membrilor potențiali, de a fi aleși". Entitatea care proiectează evaluarea, proiectează întrebările și modelează, la rândul său, răspunsurile oferite. În aceeași ordine de idei, Winkler [79] a criticat superficialitatea consumarismului din sectorul public, comparându-l cu un exercițiu de relații publice, care implică în mare măsură politica și politicienii care văd în consumarism un bun aducător de voturi. Atunci când consumarismul și consumatorii devin un instrument în jocul politic, credibilitatea rezultatelor sondajelor publice realizate în scopuri politice este afectată.

Dat fiind aspectele prezentate, se poate afirma că măsurarea performanței administrației publice prin modul în care răspunde nevoilor cetățenilor este o activitate complexă. În timp ce organizațiile private trebuie să fie întotdeauna conștiente de satisfacția clienților pentru a se adapta cerințelor în evoluție, organizațiile publice sunt mai puțin preocupate de nevoile și așteptările cetățenilor, deoarece ei nu au o alternativă reală pentru a obține servicii care țin de securitate, transport, ecologia, sănătate, educație etc. Dacă există alternative, acestea se dovedesc a fi parțiale, mai scumpe și peste capacitatea de plată a cetățenilor obișnuiți.

#### **4.2. Politici publice și cultură administrativă în noul management public**

Analiza politicilor publice presupune aprofundarea modului în care politicile guvernamentale sunt realizate și implementate, precum și aplicarea cunoștințelor disponibile din sfera politicilor guvernamentale, în scopul îmbunătățirii acestora.

Noul management public, prin conceptele pe care le promovează, are o abordare holistică a obiectivelor instituțiilor publice în democrațiile moderne, integrând idei din mai multe discipline în legătură cu funcționarea marilor birocratii care sunt influențate de presiuni politice, folosind cunoștințele generale ale managementului, precum și concepte împrumutate din administrarea afacerilor, pentru a pune în aplicare politici și ideologii inovatoare, în interesul public.

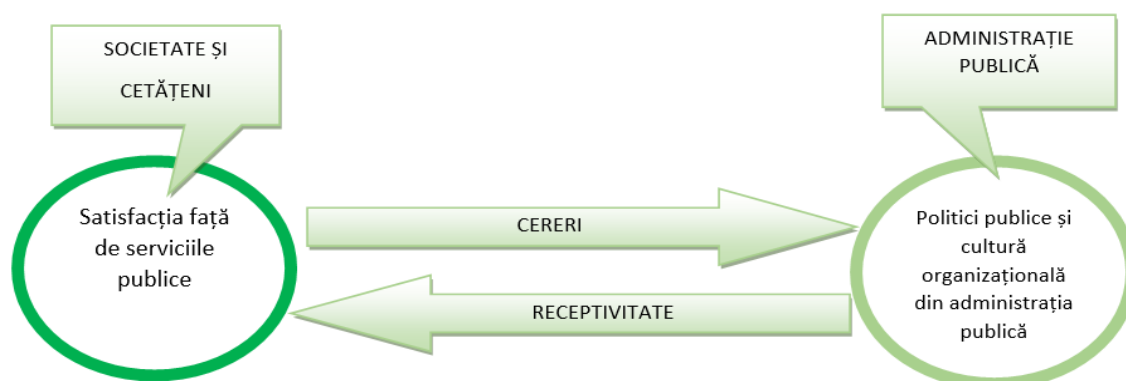
Administrațiile publice au fost criticate pentru faptul că pun prea mult accent pe controlul financiar, precum și pentru faptul că indicatorii financiari se regăsesc într-o proporție prea mare între indicatorii care compun sistemele de analiză a performanței. Ca posibile soluții pentru măsurarea performanței, au fost făcute recomandări prin care s-a propus introducerea unor modele strategice, multidimensionale și direcționate către obiective. Aceste modele au fost dezvoltate în sectorul privat, dar există inițiative pentru utilizare acestor modele și în sectorul public. Odată cu evoluția noului management public, administrațiile publice sunt forțate să devină mai active și să ia inițiative pentru măsurarea propriilor performanțe.

Noul management public susține că cetățenii/consumatorii reprezintă un nou actor și unul dintre cei mai importanți în jocul evaluării performanței, drept pentru care importanța cetățeanului trebuie reconsiderată. Astfel, modul în care administrațiile publice răspund așteptărilor și nevoilor cetățenilor, ca principali beneficiari ai activității acestora, este o sinteză a considerațiilor de afaceri, a politicilor publice și a factorilor umani determinanți, de natură culturală, care descriu complexitatea administrațiilor publice. Politica publică și aspectele culturale descriu cel mai bine antecedentele care influențează modul în care se răspunde nevoilor publice prin serviciile prestate. În această cercetare, politica și cultura administrativă sunt analizate intercorelat, dat fiind complexitatea activității administrației publice și a factorilor care o determină.

Relația plauzibilă dintre toate aceste construcții este prezentată grafic în figura de mai



jos.



### Model pentru răspunsul administrației publice la cererile cetățenilor

Sursa: prelucrare după Vigoda [90]

Schimbările permanente cauzate de evoluția administrației publice au impus stabilirea unor noi standarde de operare în serviciile publice din societățile occidentale [92]. A devenit din ce în ce mai evident că o politică publică receptivă, eficientă și eficientă trebuie să se bazeze pe o strategie echilibrată care să ia în considerare factorii economici și bugetari, cât și pe aspecte sociale și pe grija față de cetățean. În timp ce în prezent, la nivel internațional, încă se mai dezbate modul în care pot fi echilibrați cei doi factori, este larg acceptat faptul că cetățenii, în calitate de beneficiari, au multe de spus în ceea ce privește structurarea politicilor publice. Se consideră că, deoarece politica guvernamentală afectează în mod direct societatea, cetățenii au dreptul să fie consultați și astfel ei pot să influențeze politica guvernului, în mod democratic. Prin urmare, se presupune că politica influențează percepția cetățenilor cu privire la receptivitatea administrației publice față de nevoile lor. *Atunci când politica este în concordanță cu necesitățile cetățenilor, care sunt transpuse în cerințe față de administrația publică, și implicit față de cei care asigură guvernarea, ei sunt mai dispuși să accepte acțiunile administrative ca răspunzând nevoilor lor și să manifeste mai mult sprijin în întregul proces democratic.* Astfel, se poate emite ipoteza că *politicile publice afectează percepția cetățenilor cu privire la gradul în care autoritățile publice sunt receptive la nevoile lor.* Trebuie subliniat că, dezvoltarea unor politici publice care să funcționeze și care să atragă, în același timp, sprijinul cetățenilor, este o misiune complexă pentru orice guvernare. Prioritizarea, planificarea și fundamentarea politicilor publice trebuie integrate în cultura și practica decizională a administrației publice. Trecând peste limitele stabilirii și implementării politicii, trebuie analizată și relația dintre politică și alți factori organizaționali. Politicile publice sunt în relație reciprocă cu cultura administrativă, etica, normele și comportamentele funcționarilor publici, aducând în actualitate preocupările pentru standardele etice, integritate și tratamentul corect și egal al clienților [90].

Prezenta cercetare are ca punct de plecare modelul dezvoltat de Vigoda [90], care, pe parcursul cercetării, respectiv în etapele de proiectare, testare și validare, a fost personalizat pentru specificul administrațiilor publice locale din România. Obiectivul general constă în demonstrarea faptului că *politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală afectează convingerile cetățenilor cu privire la receptivitatea instituțiilor publice față de nevoile colective (sociale)*, ca modalitate de evaluare a performanței administrației publice locale.

În consecință, ca urmare a analizei prezentate, au fost selectați patru factori considerați relevanți pentru modul în care influențează politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală. Aceștia, prezentați grafic în figura următoare, sunt:

- ✧ orientarea socială sau abordarea comercială a administrației publice locale;
- ✧ spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor;
- ✧ cultura organizațională în rândul funcționarilor din administrația publică locală;
- ✧ calitatea managementului și a leadership-ului.



### Factori care influențează politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală

Sursa: prelucrare după Vigoda [90]

Factorii enumerați mai sus se referă la percepțiile politice, orientările și cultura organizațională a instituțiilor publice. Aceștia se transpun în obiective declarate și acțiuni pe care autoritățile publice aleg să le întreprindă, să le susțină sau, alternativ, să le rețină.

#### 4.3. Model pentru evaluarea performanței instituțiilor publice de către beneficiarii serviciilor publice

##### 4.3.1 Variabila dependentă: Percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale)

Atitudinea și cetățenilor față de capacitatea de reacție a administrației publice la nevoile lor, ca modalitate de evaluare a performanței administrației publice locale, a fost examinată prin intermediul a trei variabile, variabile care au fost selectate în urma recenziei literaturii de specialitate și a studiilor empirice dedicate evaluării administrației publice prin prisma cetățenilor, ca principali beneficiari ai serviciilor publice. Variabilele luate în considerare de Vigoda [90] pentru construirea modelului dezvoltat pentru evaluarea **percepției cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale)** sunt: (1) satisfacția cetățenilor cu privire la serviciile care le sunt furnizate de către funcționarii publici și (2) satisfacția cetățenilor cu privire la funcționarea administrației publice în domeniile cărora li se adresează serviciile furnizate de administrația publică locală (educație, cultură, transport, bunăstare, etc.) [90]. A treia variabilă a fost preluată din modelul promovată de Thomas și Palfrey [81], care adaugă la primele două, capacitatea generală de reacție. Variabila se referă direct la (3) acuratețea și viteza de reacție a sectorului public la cererile cetățenilor [80].

Pentru definitivarea formulării ipotezelor care au fost testate și validate prin prezenta cercetare, în vederea creșterii gradului de adaptabilitate a rezultatelor cercetării la specificul administrației publice din România, și, implicit, creșterea impactului utilizării rezultatelor cercetării de către actorii interesați în adaptarea României la modelele administrative occidentale, au fost revizuite câteva studii empirice desfășurate în țara noastră, cercetări care au fost finanțate de Uniunea Europeană, prin programe dedicate modernizării administrației publice.

În urma analizei fundamentată pe aspectele prezentate anterior, prin prezenta cercetare, *receptivitatea instituțiilor publice față de nevoile colective (sociale)*, care reprezintă



transpunerea atitudinii și a credințelor cetățenilor față de capacitatea administrației publice de a reacționa la nevoile lor și modul în care o face, a fost examinată prin intermediul a trei variabile, considerate reprezentative:

1. satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală (VD1);
2. reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor (VD2);
3. satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii (VD3).

#### **Ipotezele testate:**

- ❖ **H1:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția lor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală;
- ❖ **H2:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la reacția administrației publice locale la cerințele lor;
- ❖ **H3:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii.

#### **Satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală (VD1)**

Această variabilă a fost măsurată prin patru itemi, care au avut ca scop evaluarea rapidității și acurateții serviciilor publice furnizate cetățenilor de către autoritățile locale. Respondenții au fost rugați ca, plecând de la experiența directă pe care au avut-o prin interacțiunea cu administrația publică locală (Primăria) să evalueze următoarele aspecte:

1. Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei, etc.) (A1\_1);
2. Modul în care funcționarii publici le răspund solicitărilor (A1\_2);
3. Timpul de rezolvare a solicitărilor (A1\_3);
4. Condițiile din sălile de așteptare ale administrației publice locale (Primăria) (A1\_4).

#### **Reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor (VD2)**

Prin această variabilă au fost colectate informații privind nivelul de satisfacție al cetățenilor față de modul în care le-au fost puse la dispoziție serviciile publice. Variabila se referă la comportamentul decidenților și al funcționarilor publici și la modalitățile de soluționare a cererilor cetățenilor. Respondenții au fost rugați să se gândească la modul în care răspunde administrația publică locală (Primăria) la nevoile lor și să evalueze cât de mulțumiți au fost de tratamentul pe care l-au primit, fie atunci când au apelat personal, prin prezență fizică directă la serviciile primăriei, fie când au contactat funcționarii publici telefonic sau online (website sau email):

1. Administrația publică locală (Primăria) face eforturi să îi ajute pe cetățenii care au probleme (A2\_1);
2. Administrația publică locală (Primăria) reacționează rapid și eficient la nevoile și solicitările cetățenilor (A2\_2);
3. Administrația publică locală (Primăria) răspunde la criticile aduse și la sugestiile de îmbunătățire a activităților și serviciilor (A2\_3).

#### **Satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii (VD3)**

Această variabilă se referă la o gamă largă de îndatoriri care revin administrației publice locale și la modul în care sunt dezvoltate și implementate politicile care țin de serviciile de urbanism. Respondenților li s-a cerut să răspundă cât de mulțumiți sunt cu modul în care își desfășoară activitatea municipalitatea, în principalele domenii în care activează, după cum urmează (**PG1**):

- ❖ infrastructura rutieră (șoselele) și parcările;
- ❖ serviciile educaționale și culturale;
- ❖ curățenia orașului;

- ◇ gradul de poluare;
- ◇ modernizarea urbană;
- ◇ siguranța și ordinea publică.

#### 4.3.2. Variabila independentă: Politici și cultură organizațională în administrația publică locală

La nivel declarativ, toți factorii implicați în procesul de reformare a administrației publice din România au aderat la principiile noului management, considerat fundamentul modernizării administrației publice. În mare parte, modelele tradiționale au încă rădăcini puternic ancorate în mentalitatea decidenților locali, ceea ce face, ca de multe ori, practicile din administrație să se dovedească ineficiente și, mai mult, cetățenii să fie nemulțumiți. Prezenta cercetare se înscrie în tendințele practicii și cercetării internaționale, așa cum rezultă din analiza făcută și, mai mult, vine să completeze aspecte tratate în mod superficial în studiile de caz făcute în administrațiile publice din România, respectiv testează influența nivelului macro de politică și a culturii organizaționale din administrația publică locală asupra **percepției cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale), prin variabila Politici și cultură organizațională în administrația publică locală**. Variabila a fost definită ca o combinație a următorilor patru factori.

##### Factorul 1: Orientarea socială sau abordarea comercială a administrației publice locale (Primărie) (VI1)

Administrația publică este preocupată, în principal, de furnizarea serviciilor publice; practica demonstrează că asigurarea echității sociale în procesul de furnizare a serviciilor joacă un rol esențial pentru factorii de decizie din administrație și afectează viitorul politic al guvernărilor. Importanța echității sociale a fost promovată de noua administrație publică, ca reacție împotriva principiilor administrației publice promovate de Weber [97]. Bazele filosofice ale conceptului de echitate socială conduc către identificarea așteptărilor beneficiarilor, care includ: corectitudine, dreptate și echitate, distribuție, acces, calitate, și rezultate adecvate ale practicilor administrației publice în procesul de prestare a serviciilor publice.

Rezultatele studiilor comparative relevă acordarea unei importanțe mai mari caracteristicilor culturii de piață în organizațiile private decât în cele publice, în timp ce caracteristicile culturii ierarhice primează în organizațiile publice, față de cele private [103, 104, 105, 106]. În ceea ce privește trăsăturile culturii de piață, mediul de afaceri se distinge în mod evident de sistemul public. În timp, valorile provenite din sectorul privat au câștigat teren în administrația locală prin reforma noului management public. Potrivit lui Martin și Kloot [107], noul management public are ca scop să facă modul de funcționare al administrațiilor publice cât mai asemănător cu al afacerilor și să determine instituțiile publice să fie mai orientate spre piață, prin adoptarea tehnicilor și instrumentelor de management ale organizațiilor din sectorul privat [108]. În conformitate cu teoria abordării bazate pe piață/mediu de afaceri, noul management public consideră că orientarea spre piață îmbunătățește performanța serviciului public.

##### Factorul 2: Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor în administrația publică locale (Primărie) (VI2)

În contextul actual, există o dezbatere în curs în legătură cu transferul abordării antreprenoriale în administrația publică, ca modalitate de reducere a birocrăției și creștere a eficienței. Administrația publică, prin excelență, trebuie să echilibreze interesele părților interesate pentru a rezolva într-o manieră destul de transparentă, problemele sociale, politice, de mediu și economice, în condițiile în care instituțiile publice au o autonomie și flexibilitate restrânsă în procesul decizional, în timp ce companiile private au un număr limitat de obiective, care sunt relativ stabile, respectiv creșterea cifrei de afaceri, profitabilitatea sau cota de piață [110].

### **Factorul 3: Cultura organizațională în rândul funcționarilor din administrația publică locală (Primărie) (VI3)**

Cultura organizațională este o creație socială, fiind întreținută de un grup care formează o organizație. Lipsa unei culturi organizaționale în instituțiile publice poate deveni o barieră în implementarea practică a misiunii oricărei organizații, inclusiv a celor din sectorul public. Factorii interni care determină cultura organizațională nu sunt doar viziunea, misiunea, strategia, dimensiunea și structura organizației, ci mai ales oamenii care creează această cultură cu valorile și atitudinile lor, nevoile lor, educația, experiența de viață și de muncă, legăturile emoționale și relațiile dintre ele. În cadrul aspectelor interne ale culturii unei organizații publice, pe baza valorilor indicate, devine important etosul funcționarilor publici. Etica acestora, axată pe profesionalism, predictibilitate și continuitate, acumulează valori precum onestitate, punctualitate, etică, egalitate și loialitate [115, 116, 117].

### **Factorul 4: Calitatea managementului și a leadership-ului în administrația publică locală (Primărie) (VI4).**

În timp ce dezvoltarea teoriei administrației publice din ultimii douăzeci de ani a contribuit semnificativ la înțelegerea factorilor care afectează performanța în cadrul sistemului public, cercetarea empirică asupra relației dintre leadership și performanță este încă în stadiu incipient [118]. Astfel, este necesară investigarea la scară largă a efectelor diferitelor comportamente de conducere asupra performanței instituțiilor publice.

#### **Ipotezele testate:**

- ❖ **H4:** Orientarea socială sau abordarea comercială a administrației publice locale influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ❖ **H5:** Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ❖ **H6:** Cultura organizațională în rândul funcționarilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ❖ **H7:** Calitatea managementului și a leadership-ului din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale).

#### **Orientarea socială sau abordarea comercială a administrației publice locale (VI1)**

Această variabilă reprezintă atitudinea cetățenilor față de prioritățile politicii administrației publice locale. Variabila evaluează cât de reușită este politica în ceea ce privește echilibrul dintre considerentele financiare și îndatoririle sociale, respectiv serviciile sociale prestate de către administrațiile publice locale (primării). Variabila a fost definită ca o combinație a următorilor factori:

1. Administrația publică locală (primăria) este interesată mai degrabă de promovarea imaginii sale, decât de a realiza lucruri concrete pentru cetățeni (A3\_1);
2. Este eficiența economică este cel mai important obiectiv al administrației publice locale (primăria), deși cetățenii, în calitate de contribuabili, sunt cei care contribuie financiar (A3\_2);
3. Administrația publică locală (primăria) investește prioritar în zonele sărace ale orașului (A3\_3).

#### **Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor (VI2)**

Această variabilă reprezintă gradul în care politica publică practică la nivelul administrației publice locale este flexibilă, ținând cont de inițiativele luate și de disponibilitatea de a adopta idei noi, care să contribuie la îmbunătățirea activității din administrația publică locală. Variabila a fost definită ca o combinație a următorilor factori:

1. Lucrările de modernizare realizate de administrația publică locală (primăria) îmbunătățesc nivelul de trai al cetățenilor (A3\_4);

2. Proiectele noi realizate de administrația publică locală (primăria) sunt utile pentru cetățeni (A3\_5);
3. Administrația publică locală (primăria) are o abordare și soluții inovative pentru administrarea orașului (A3\_6).

### **Cultura organizațională în rândul funcționarilor din administrația publică locală (VI3)**

Această variabilă a fost măsurată cu ajutorul itemilor din versiunea scurtă a scalei de percepție a politicii organizaționale, care a fost dezvoltată inițial de Kacmar și Ferris [123] și reexaminată de Kacmar și Carlson [124]. Foarte puține studii sunt proiectate și aplicate pentru a obține opinia clienților/cetățenilor cu privire la politica internă în cadrul instituțiilor publice. Itemii din precedentele studii au fost modificați pentru a fi adaptați mediului din administrația publică din România. Variabila a fost definită ca o combinație a următorilor factori:

1. Deciziile luate de administrația publică locală (primărie) sunt influențate de grupuri de interese (A3\_7);
2. Administrația publică locală (primăria) deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor (A3\_8);
3. Personalul administrației publice locale (primăriei) este angajat pe principiul competenței și al meritocrației (promovarea pe baza performanțelor la locul de muncă) (A3\_9).

### **Calitatea managementului și a leadership-ului (VI4)**

Prin această variabilă a fost examinată percepția cetățenilor asupra grupului de conducere a administrației publice locale (primăriei), a managerilor și a funcționarilor publici de rang înalt. Variabila a fost definită ca o combinație a următorilor factori:

1. Angajații cu funcții de conducere în administrația publică locală (primăria) sunt bine pregătiți profesional (A3\_10);
2. Orașul este bine administrat (A3\_11);
3. Conducerea administrației publice locale (primăriei) are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului (A3\_12)

## **4.4 Colectarea informațiilor și prelucrarea statistică**

Studiul se continuă cu verificarea ipotezelor formulate în prima parte a cercetării prin aplicarea utilizarea tehnicii chestionarului. Procesul de colectare a informațiilor utilizate pentru realizarea studiului de caz este detaliat în cele ce urmează.

### **Metodologia de colectare a informațiilor**

Colectarea informațiilor necesare pentru derularea studiului de caz s-a făcut începând cu data de 15.06.2021 și s-a încheiat în data de 03.07.2021. Colectarea și verificarea informațiilor a fost făcută de MKOR Consulting. În calitate de agenție de cercetare de piață, firma a pus la dispoziție metodologia de cercetare utilizată în cadrul proiectului pe care l-a denumit intern: Evaluarea performanțelor primăriilor (administrației publice locale). Studiul a fost realizat online. Un studiu derulat online atinge același public țintă ca și studiile care au o abordare telefonică, având avantajul de a fi mai accesibil și mai rapid în livrare, mai ales în rândul populației urbane, unde rata de penetrare a Internetului acoperă practic toată populația [125].

**Etapele** parcurse de-a lungul procesului de aplicare a chestionarului și culegere a informațiilor, au fost:

**Etapa 1:** Integrarea chestionarului pe platforma Survey Monkey, testarea de către echipa MKOR Consulting și aprobarea de către beneficiar – studentul doctorand și profesorul conducător de doctorat;

**Etapa 2:** Crearea emailului de invitație la sondaj, care a cuprins link-ul chestionarului și o scrisoare prin care s-au descris scopul și obiectivele cercetării și au fost informații

potențialii respondenți despre faptul că răspunsurile vor fi confidențiale și anonime, conform GDPR;

**Etapa 3:** Transmiterea emailului de invitație la sondaj către segmentele de membri ai panelului care se încadrează în profilul stabilit, pentru completarea structurii populației pe cote;

**Etapa 4:** Transmiterea emailului de reminder către participanții care nu au accesat linkul către sondaj;

**Etapa 5:** Monitorizarea zilnică a numărului de răspunsuri primite.

#### **Structura chestionarului:**

Chestionarul a fost structurat în două părți: prima parte conține caracteristicile demografice și întrebările de verificare, iar partea a doua este dedicată celor două variabile care sunt testate în studiul de caz.

**Partea I a chestionarului** conține informații demografice legate de: vârstă, gen, municipiul de rezidență, zona de rezidență, pregătire (ultima formă de studii absolvită), ocupație, mediu activitate, venitul net lunar individual, venitul net lunar cumulativ al membrilor gospodăriei, starea civilă și persoane în întreținere.

**Partea a II-a a chestionarului:** conține o serie de itemi care reflectă elementele prin care se operaționalizează construcțiile studiului de caz. Toate declarațiile au fost măsurate pe o scară Likert cu șapte puncte, de la dezacord puternic, notat cu 1, la acord puternic, notat cu 7. În partea a doua a chestionarului, respondenții au fost rugați să furnizeze informații cu privire la atitudinea lor față de politica publică și cultura organizațională, față de funcționarii publici din diferite departamente ale primăriei orașului în care locuiesc, precum și cu privire la capacitatea de reacție a primăriei și la satisfacția lor față de serviciile furnizate.

#### **Construirea eșantionului:**

Un număr 1.600 de respondenți, cetățeni din România, cu domiciliul în orașe reședință de județ, din patru județe ale țării, situate în trei regiuni de dezvoltare diferite au răspuns la chestionarul care a fost proiectat ca parte integrantă a cercetării doctorale. Eșantionul a fost constituit din câte 400 de respondenți din fiecare dintre cele patru orașe selectate pentru studiul de caz.

#### **Selectarea administrațiilor publice locale:**

Eșantionul a fost constituit din respondenți din următoarele orașe ale României: Iași, Galați, Cluj-Napoca și Oradea. La selectarea orașelor s-au avut în vedere mai multe aspecte, respectiv reprezentativitatea pentru România, crearea premiselor comparabilității între administrațiile locale alese, precum și a evidențierii diferențelor în modul în care cetățenii apreciază activitatea administrațiilor publice locale și corelarea cu caracteristicile socio-demografice ale orașelor și de dezvoltare urbană. Astfel, pentru administrațiile publice locale, în primul rând a existat o orientare către orașe – municipii, reședință de județ.

Caracteristicile municipiilor prinse în studiul de caz sunt sintetizate în tabelul următor:

#### **Caracteristici ale municipiilor Iași, Galați, Cluj-Napoca și Oradea**

Oraș - municipiu	Rang municipiu	Județ	Regiune de dezvoltare	Pol de creștere
Cluj-Napoca	Rang I	Cluj	Nord Vest	Pol național de creștere
Galați	Rang I	Galați	Sud Est	Pol de dezvoltare urbană
Iași	Rang I	Iași	Nord Est	Pol național de creștere
Oradea	Rang I	Bihor	Nord Vest	Pol de dezvoltare urbană

*Sursa: contribuție personală, pe baza informațiilor din Raportul Băncii Mondiale din 2015*

În conformitate cu ierarhizarea municipiilor pe ranguri, toate cele patru orașe cuprinse în studiul de caz sunt municipii de rangul I, ceea ce înseamnă că sunt municipii de importanță națională, având o potențială influență la nivel european.

#### **Dimensionarea eșantionului:**

Eșantionarea a avut loc pe baza structurii demografice pe vârstă și gen a populației celor patru orașe selectate, caracteristici demografice care au avut o pondere totală în eșantion proporțională cu populația totală a acestora.



**Număr și structura respondenților pe vârste – eșantion studiu**

Vârsta	18-33 ani		34-49 ani		50-65 ani		Total
	Număr respondenți	Proporție respondenți	Număr respondenți	Proporție respondenți	Număr respondenți	Proporție respondenți	
Cluj-Napoca	106	26,50%	165	41,25%	129	32,25%	400
Galați	106	26,50%	160	40,00%	134	33,50%	400
Iași	114	28,50%	172	43,00%	114	28,50%	400
Oradea	106	26,50%	161	40,25%	133	33,25%	400
<b>Total</b>	<b>432</b>	-	<b>658</b>	-	<b>510</b>	-	<b>1.600</b>

Sursa: contribuție personală, pe baza informațiilor colectate de la respondenți

**Număr și structura respondenților pe gen – eșantion studiu de caz**

Oraș	Bărbat		Femeie		Total
	Număr respondenți	Proporție respondenți	Număr respondenți	Proporție respondenți	
Cluj-Napoca	189	47,25%	211	52,75%	400
Galați	196	49,00%	204	51,00%	400
Iași	195	48,75%	205	51,25%	400
Oradea	191	47,75%	209	52,25%	400
<b>Total</b>	<b>771</b>	-	<b>829</b>	-	<b>1.600</b>

Sursa: contribuție personală, pe baza informațiilor colectate de la respondenți

Studiul a fost realizat după o structură validată în care au fost incluse întrebări de prefiltrare pe criterii de vârstă și gen, pentru populația orașelor Iași, Galați, Cluj-Napoca și Oradea. Structura populației pe vârste și gen participantă la cercetare respectă structura demografică conform INS la momentul studiului.

O analiză generală a structurării eșantionului arată că, din punct de vedere al proporției respondenților pe grupe de vârstă și gen, eșantionul este reprezentativ. În ceea ce privește caracteristicile luate în considerare pentru clasificarea cetățenilor din eșantion și care a fost luată în calcul ca potențial generator de diferențe în opiniile exprimate de către cetățenii celor patru orașe, apar diferențe a căror amplitudine variază și care, de multe ori, pot fi corelate cu nivelul de bogăție/sărăcie al orașului.

## Capitolul 5. Cercetare privind evaluarea performanței în administrația publică locală prin implicarea cetățenilor ca beneficiari ai serviciilor publice

### 5.1. Introducere

Prezenta cercetare doctorală are drept scop crearea unui cadru de evaluare care să ofere o perspectivă asupra performanței administrației publice din România și să contribuie la creșterea impactului utilizării rezultatelor cercetării de către actorii interesați în adaptarea României la modelele administrative occidentale. Analiza s-a realizat pe baza variabilelor care au fost selectate în urma recenziei literaturii de specialitate și a studiilor empirice dedicate evaluării administrației publice prin prisma cetățenilor, ca principali beneficiari ai serviciilor publice, dezvoltate în capitolele anterioare.

Cadrul de evaluare cuprinde:

- Aplicarea experimentală a algoritmilor de tip Machine-Learning (ML) pentru demonstrarea **Ipotezelor nr. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7** privind variabilele dependente **VD1, VD2, VD3** și cele 12 subvariabile aferente, în vederea clasificării și ierarhizării celor mai importanți factori cu rol determinant în *evaluarea percepției cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile acestora*. Pentru prognoza indicilor, luând în calcul

parametrii specifici, au fost aplicate modelele de analiză predictivă XGBoost (eXtreme Gradient Boosting) și Linear Regresion.

■ Testul statistic Kruskal – Wallis a fost aplicat pentru a compara parametrii relevanți reieșiți în urma testării, în vederea analizei unidirecționale a variației Kruskal–Wallis pentru a compara eșantioanele a 12 grupuri, care reprezintă cele 12 subvariabile identificate, ca dependente cantitative. Acest test a fost aplicat asupra caracteristicilor demografice (Vârstă, Gen, Zonă, Venit etc.), variabile independente calitative.

## 5.2. Studiu de caz – Factori identificați cu influență asupra receptivității administrației publice față de nevoile colective (sociale)

Cercetarea a avut în vedere analiza predictivă a trei variabile dependente VD1, VD2, VD3, în scopul determinării influenței factorilor identificați asupra receptivității administrației publice față de nevoile colective (sociale) și anume, transpunerea atitudinii și credințelor cetățenilor față de capacitatea administrației publice de a reacționa la nevoile lor și modul în care o face.

**Studiu de caz** – au fost aplicați experimental algoritmi de tip Machine-Learning (ML) privind predicția variabilelor dependente **VD1 - satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală, VD2 - reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor, VD3 - satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii și a subvariabilelor acestora, prin intermediul modelelor XGBoost și Linear Regresion**

Machine Learning (ML) este metoda prin care sistemul de inteligență artificială analizează datele, prin dezvoltarea unui model analitic prezicând în general valorile de ieșire pe baza informațiilor introduse. Cele două procese principale ale algoritmilor machine learning, sunt clasificarea și regresia. Primul studiu de caz a urmărit analiza predictivă a variabilei dependente **VD1 - satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală, VD2 - reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor, VD3 - satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii**, ca fiind o relație directă și semnificativă între cele trei variabile și gradul de satisfacție al cetățenilor față de serviciile oferite de administrația publică locală, folosind modelul XGBoost (eXtreme Gradient Boosting) și Linear Regresion, algoritmi de tip ansamblu, în scopul validării a șapte ipoteze de lucru:

- ✧ **Ipoteza H1:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de interacțiunea cu administrația publică locală;
- ✧ **Ipoteza H2:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la reacția administrației publice locale la cerințele lor;
- ✧ **Ipoteza H3:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii;
- ✧ **Ipoteza H4:** Orientarea socială sau abordarea comercială a administrației publice locale influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H5:** Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H6:** Cultura organizațională în rândul funcționarilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H7:** Calitatea managementului și a leadership-ului din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale).

Chestionarul care a fost aplicat respondenților a urmărit răspunsurile la cele trei variabile dependente și anume:



- ✧ satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală (VD1);
- ✧ reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor (VD2);
- ✧ satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii (VD3).

### 5.2.1. Modelul XGBoost

#### 5.2.1.2. Rezultate obținute prin intermediul Modelului XGBoost

Pentru verificarea **Ipotezei nr. 1: Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de interacțiunea cu administrația publică locală**, au fost pregătite datele și au fost centralizate informațiile urmarea aplicării chestionarului. Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția lor față de interacțiunea cu administrația publică locală, au fost analizate prin intermediul variabilei dependente: satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală (VD1), în baza a patru subvariabile dependente și anume:

1. Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc) (A1\_1);
  2. Modul în care funcționarii publici le răspund solicitărilor (A1\_2);
  3. Timpul de rezolvare a solicitărilor (A1\_3);
  4. Condițiile din sălile de așteptare ale administrației publice locale (Primăria) (A1\_4).
- fiecare fiind testată prin intermediul a 4 factori compuși din 12 parametri - variabile independente, așa cum sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Datele sunt prezentate sub forma tabelară, cu 12 coloane și 1.600 rânduri și se bazează pe răspunsurile respondenților la chestionar formulate pentru parametri A3\_1, A3\_2, A3\_3, A3\_4, A3\_5, A3\_6, A3\_7, A3\_8, A3\_9, A3\_10, A3\_11, A3\_12, astfel:

#### Variabile independente - model XGBoost

<b>1. Orientarea socială sau abordarea comercială (A3)</b>
Primăria locală este interesată mai degrabă de promovarea imaginii, decât de a realiza lucruri concrete (A3_1)
Este eficiența economică este cel mai important obiectiv al Primăriei, deși cetățenii, în calitate de contribuabili, sunt cei care contribuie financiar? (A3_2)
Primăria locală investește prioritar în zonele sărace ale orașului. (A3_3)
<b>2. Antreprenoriat (A3)</b>
Lucrările de modernizare realizate de Primărie îmbunătățesc nivelul de trai al cetățenilor (A3_4)
Proiectele noi realizate de Primărie sunt utile pentru cetățeni (A3_5)
Primăria are o abordare și soluții inovative pentru administrarea orașului (A3_6)
<b>3. Cultură organizațională (A3)</b>
Deciziile luate de Primărie sunt influențate de grupuri de interese (A3_7)
Primăria deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor (A3_8)
Personalul Primăriei este angajat pe principiul competenței și al meritocrației (promovarea pe baza performanțelor la locul de muncă) (A3_9)
<b>4. Calitatea managementului și leadership-ului (A3)</b>
Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional (A3_10)
Orașul este bine administrat (A3_11)
Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului (A3_12)

*Sursa: contribuție personală, pe baza referințelor din literatura de specialitate*

În vederea măsurării impactului celor 12 variabile independente asupra variabilei dependente VD\_1 respondenților din fiecare oraș, li s-a cerut să selecteze afirmațiile cu privire la satisfacția lor față de interacțiunea cu administrația publică locală. Pot fi exemplificate afirmațiile folosite astfel: Primăria locală este interesată mai degrabă de promovarea imaginii,

decât de a realiza lucruri concrete, Proiectele noi realizate de Primărie sunt utile pentru cetățeni, Primăria deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor și Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional. Pentru aceste elemente a fost folosită o scară de tip Likert în 7 puncte, în care 1 reprezintă: în mică măsură și 7 reprezintă: în mare măsură.

### 1. Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc) (A1\_1)

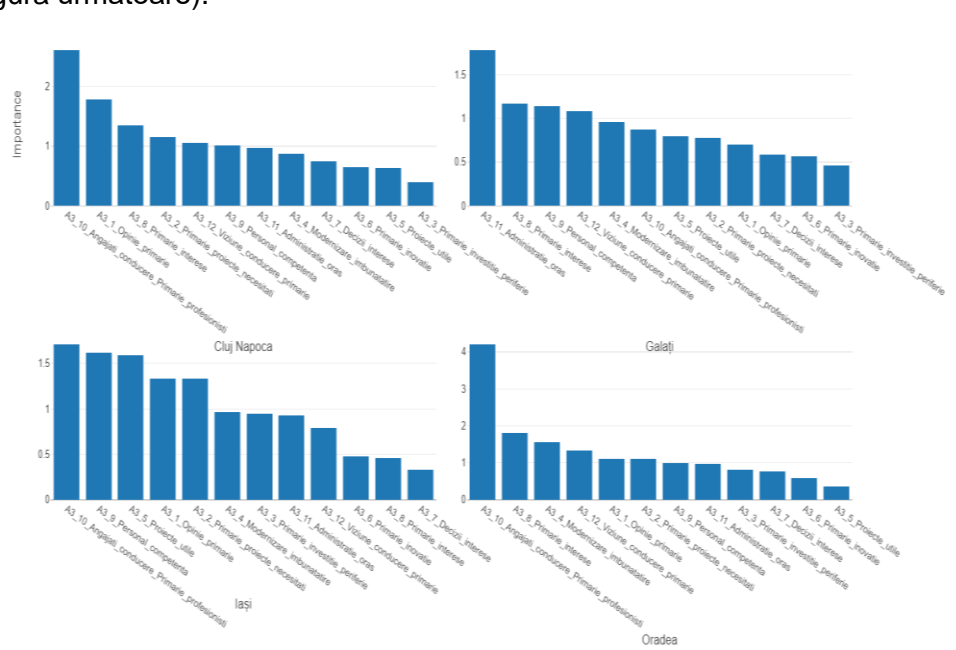
Pentru analiza predictivă a subvariabilei A1\_1 Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc), folosind aplicația informatică Exploratory Public, Analytics, modelul XGBoost, se urmărește totalul subvariabilei dependente în funcție de totalul variabilelor independente utilizate A3\_1, A3\_2, A3\_3, A3\_4, A3\_5, A3\_6, A3\_7, A3\_8, A3\_9, A3\_10, A3\_11, A3\_12.

Totalul acestei subvariabile dependente A1\_1 a fost calculat prin însumarea valorilor celor 12 variabile independente, acești parametri s-au folosit ca predictor ai modelului și au determinat predicția subvariabilei dependente „Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc)”.

Prin utilizarea modelului XGBoost, după rularea datelor, pe fiecare oraș în parte, s-a returnat o valoare pentru rădăcina pătrată medie R-Squared și rădăcina pătrată a erorii pătrate medii (RMSE), valoare implicată în regresie astfel, de:

- ◇ Cluj-Napoca,  $R^2 = 0,7172$ , RMSE = 1,3173
- ◇ Galați,  $R^2 = 0,7634$ , RMSE = 1,1122
- ◇ Iași,  $R^2 = 0,7770$ , RMSE = 1,1291
- ◇ Oradea,  $R^2 = 0,7435$ , RMSE = 1,3437

În acest caz, valorile lui  $R^2 > 0,7$  indică un grad ridicat de acuratețe a modelului, ceea ce înseamnă că peste 70%, pentru fiecare oraș testat, din variația subvariabilei dependente: Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc), se explică prin variația celor 12 parametri menționați. Din secțiunea Importance a modelului XGBoost, s-a obținut o ierarhizare a importanței variabilelor independente necesare pentru a realiza predicția și implicit a factorilor ce influențează subvariabila dependentă A1\_1 și a contribuției fiecărui parametru la variabila dependentă, fapt ce poate fi observat în captura de ecran din aplicația Exploratory Public (figura următoare).



Ierarhia importanței parametrilor pentru subvariabila A1\_1 - model XGBoost  
Sursa: Aplicația Exploratory Public

Pe prima poziție în orașele Cluj-Napoca, Oradea și Iași, se afla același parametru A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional, în Galați respondenții optând pentru A3\_11: Orașul este bine administrat. În ordinea preferințelor, pe ultima poziție se regăsesc predictorii: pentru Cluj-Napoca – A3\_3: Primăria locală investește prioritar în zonele sărace ale orașului, Oradea – A3\_5: Proiectele noi realizate de Primărie sunt utile pentru cetățeni, Iași – A3\_7: Deciziile luate de Primărie sunt influențate de grupuri de interese și Galați – A3\_3: Primăria locală investește prioritar în zonele sărace ale orașului.

În orașele Cluj-Napoca, Oradea și Iași, același parametru A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional, este o variabilă independentă care scoate în evidență **factorul Calitatea managementului și leadership-ului (A3) ca fiind un factor determinat în:** Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc). Astfel, nivelul de pregătire și conducere al personalului din administrația publică locală **influențează** opinia cetățenilor cu privire la comunicarea în întregul ei.

În orașul Galați, parametrul A3\_11: Orașul este bine administrat este o variabilă independentă care scoate în evidență același **factor Calitatea managementului și leadership-ului (A3) ca fiind un factor determinat în:** Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc). În acest sens, administrarea la nivel superior a orașului, creșterea calității comunicării și îmbunătățirea acesteia la nivel local **influențează** opinia cetățenilor cu privire la comunicarea în întregul ei.

Deoarece R-Squared este la nivelul fiecărui oraș mai mare decât 0,7, pentru subvariabila A1\_1: Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc), primii doi parametri sunt importanți, pentru a determina valoarea toată a variabilei dependente. Astfel, pentru:

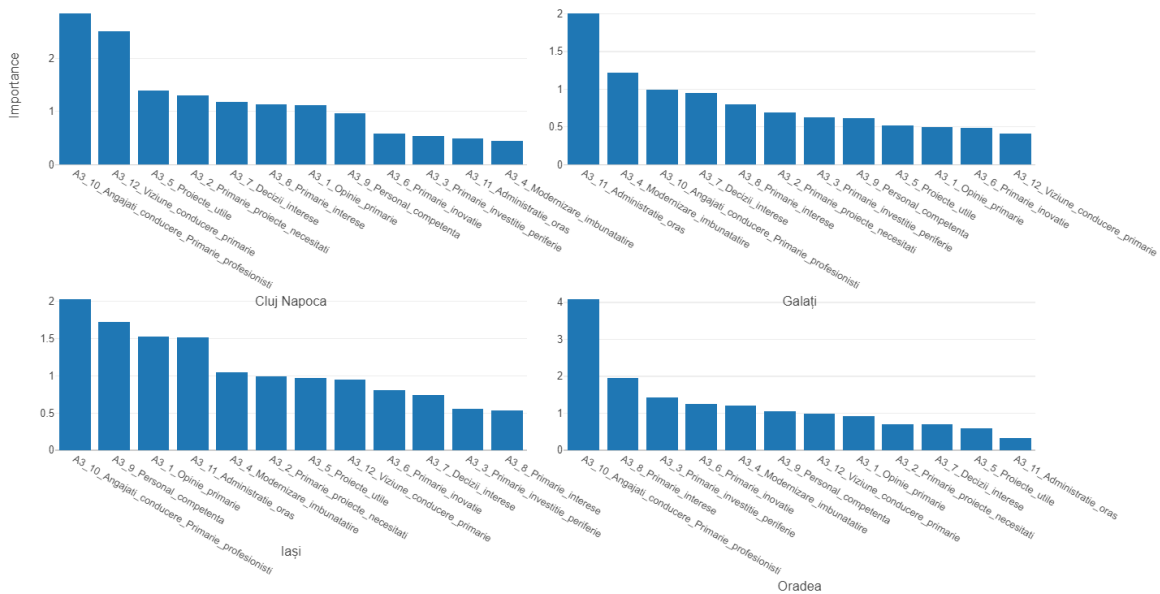
#### Influența subvariabilei dependente A1\_1

Oraș	Variabilă independentă	Factor
Cluj-Napoca	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_1	Primăria locală este interesată mai degrabă de promovarea imaginii, decât de a realiza lucruri concrete
Galați	A3_11	Orașul este bine administrat
	A3_8	Primăria deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor
Iași	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_9	Personalul Primăriei este angajat pe principiul competenței și al meritocrației (promovarea pe baza performanțelor la locul de muncă)
Oradea	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_8	Primăria deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

## 2. Modul în care funcționarii publici le răspund solicitărilor (A1\_2)

Pe prima poziție în orașele Cluj-Napoca, Oradea și Iași, ca și în cazul subvariabilei dependente A1\_1, se afla același parametru A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional, în Galați respondenții optând pentru A3\_11: Orașul este bine administrat.



### Ierarhia importanței parametrilor pentru subvariabila A1\_2 - model XGBoost

Sursa: Aplicația Exploratory Public

În orașele Cluj-Napoca, Oradea și Iași, același parametru A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional este o variabilă independentă care scoate în evidență **factorul Calitatea managementului și leadership-ului (A3) ca fiind un factor determinat și în: Modul în care funcționarii publici le răspund solicitărilor**. Astfel, nivelul de pregătire și conducere al personalului din administrația publică locală **influențează** opinia cetățenilor cu privire la modul de răspuns la solicitări a funcționarilor.

În orașul Galați, parametrul A3\_11: Orașul este bine administrat este o variabilă independentă care scoate în evidență același **factor Calitatea managementului și leadership-ului (A3) ca fiind un factor determinat în Modul în care funcționarii publici le răspund solicitărilor**. În acest sens, administrarea la nivel superior a orașului, creșterea calității comunicării și îmbunătățirea acesteia la nivel local **influențează** opinia cetățenilor cu privire la modul în care funcționarii din administrația publică locală răspund la solicitări.

Pentru că R-Squared returnat, este mai mare decât 0,7, la nivelul fiecărui oraș, pentru subvariabila A1\_2: **Modul în care funcționarii publici le răspund solicitărilor**, primii doi parametri pentru a determina valoarea toată a variabilei dependente sunt importanți. Astfel, pentru:

#### Influența subvariabilei dependente A1\_2

Oraș	Variabilă independentă	Factor
Cluj-Napoca	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_12	Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului
Galați	A3_11	Orașul este bine administrat
	A3_4	Lucrările de modernizare realizate de Primărie îmbunătățesc nivelul de trai al cetățenilor
Iași	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_9	Personalul Primăriei este angajat pe principiul competenței și al meritocrației (promovarea pe baza performanțelor la locul de muncă)
Oradea	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_8	Primăria deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

Sursa: Aplicația Exploratory Public

### 3. Timpul de rezolvare a solicitărilor (A1\_3)

După rularea datelor, prin utilizarea modelul XGBoost, pentru fiecare oraș în parte, a fost returnată o valoare pentru R-Squared și rădăcina pătrată a erorii pătrate medii (RMSE), valoare implicată în regresie astfel, de:

- ✧ Cluj-Napoca,  $R^2 = 0,7091$ , RMSE = 1,3458;
- ✧ Galați,  $R^2 = 0,7349$ , RMSE = 1,1393;
- ✧ Iași,  $R^2 = 0,7584$ , RMSE = 1,1887;
- ✧ Oradea,  $R^2 = 0,7113$ , RMSE = 1,4094.

Și în acest caz, valorile lui  $R^2 > 0,7$  sunt mai mare decât în cazul subvariabilelor A1\_1 și A1\_2, ceea ce înseamnă că peste 70%, pentru fiecare oraș testat, din variația subvariabilei dependente: *Timpul de rezolvare a solicitărilor*, se explică prin variația celor 12 parametri menționați și indică un grad ridicat de acuratețe a modelului.

În orașele Cluj-Napoca și Oradea, respondenții au situat pe prima poziție ca și în cazul primelor două subvariabile dependente A1\_1 și A1\_2, același parametru A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional, în Iași și Galați respondenții au optat pentru A3\_11: Orașul este bine administrat.

Orașele Cluj-Napoca și Oradea, au optat pentru același parametru A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional, ca o variabilă independentă care scoate în evidență **factorul Calitatea managementului și leadership-ului (A3) ca fiind un factor determinat și în: Timpul de rezolvare a solicitărilor**. Nivelul de pregătire și conducere al personalului din administrația publică locală **influențează** opinia cetățenilor cu privire la timpul de rezolvare a solicitărilor de către funcționari.

În orașele Iași și Galați, parametrul A3\_11: Orașul este bine administrat este o variabilă independentă care scoate în evidență același **factor Calitatea managementului și leadership-ului (A3) ca fiind un factor determinat în: Timpul de rezolvare a solicitărilor**. În acest sens, administrarea la nivel superior a orașului, îmbunătățirea comunicării la nivel local **influențează** opinia cetățenilor cu privire timpilor în care funcționarii din administrația publică locală rezolvă respectivele solicitări.

Un R-Squared returnat mai mare decât 0,7, la nivelul fiecărui oraș, pentru subvariabila A1\_3: *Timpul de rezolvare a solicitărilor*, primii doi parametri pentru a determina valoarea toată a variabilei dependente sunt importanți, astfel:

#### Influența subvariabilei dependente A1\_3

Oraș	Variabilă independentă	Factor
Cluj-Napoca	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_12	Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului
Galați	A3_11	Orașul este bine administrat
	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
Iași	A3_11	Orașul este bine administrat
	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
Oradea	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_8	Primăria deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate



Se poate observa că răspunsurile respondenților din orașele Galați și Iași sunt identice, ceea ce conduce la ideea că funcționarii din administrația publică locală din Estul și Nord Estul României dezvoltă comportamente similare.

#### 4. Condițiile din sălile de așteptare ale administrației publice locale (Primăria) (A1\_4)

Pentru un R-Squared obținut mai mare decât 0,6599 și 0,7, la nivelul fiecărui oraș, pentru subvariabila A1\_4 „Condițiile din sălile de așteptare ale administrației publice locale (Primăria)”, primii doi parametri sunt importanți pentru a determina valoarea toată a variabilei dependente, astfel:

##### Influența subvariabilei dependente A1\_4

Oraș	Variabilă independentă	Factor
Cluj-Napoca	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_12	Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului
Galați	A3_12	Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului
	A3_4	Primăria deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor
Iași	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_1	Primăria locală este interesată mai degrabă de promovarea imaginii, decât de a realiza lucruri concrete
Oradea	A3_10	Calitatea managementului și leadership-ului
	A3_4	Primăria deservește interesele politice în detrimentul intereselor cetățenilor

*Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate*

Urmarea analizei și testării **se validează Ipoteza nr. 1, Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția lor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală**, prin intermediul variabilei dependente „satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală” (VD1), în baza celor patru subvariabile dependente și anume:

1. Comunicarea cu administrația publică locală (Primăria), în întregul acesteia (site, telefon, comunicare directă cu funcționarii primăriei etc) (A1\_1);
2. Modul în care funcționarii publici le răspund solicitărilor (A1\_2);
3. Timpul de rezolvare a solicitărilor (A1\_3);
4. Condițiile din sălile de așteptare ale administrației publice locale (Primăria) (A1\_4).

Centralizarea informațiilor care demonstrează validarea ipotezelor nr. 1 și 7 este prezentată în tabelul următor.

##### Validare Ipoteza nr. 1 - variabile dependente/ independente - model XGBoost

Oraș	Variabilă dependentă VD1				Factor determinant VI
	A1_1	A1_2	A1_3	A1_4	
Cluj-Napoca	A3_10	A3_10	A3_10	A3_10	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Galați	A3_11	A3_11	A3_11	A3_12	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Iași	A3_10	A3_10	A3_11	A3_10	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului

Oraș	Variabilă dependentă VD1				Factor determinant VI
	A1_1	A1_2	A1_3	A1_4	
Oradea	A3_10	A3_10	A3_10	A3_10	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

A rezultat faptul că **factorul determinant**, în opinia respondenților la chestionar, este **Factorul 4 Calitatea managementului și leadership-ului VI4**, ceea ce demonstrează că liderii sunt considerați ca factori cheie ai performanței în cadrul instituțiilor publice, care prin angajarea în comportamente contribuie la atingerea obiectivelor din cadrul organizațiilor din care fac parte. Totodată, atunci când angajații au încredere în liderii lor, apare o creștere semnificativă a performanței în cadrul instituțiilor lor.

În concluzie, în cazul variabilei dependente VD1 „satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală”, modelul de analiză predictivă XGBoost, **validează și Ipoteza nr. 7**, conform căreia: **Calitatea managementului și a leadership-ului influențează din administrația publică locală percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale)**

După analiză și testare **se validează Ipoteza nr. 2. Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la reacția administrației publice locale la cerințele lor**, prin intermediul variabilei dependente „reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor” (VD2), în baza celor trei subvariabile dependente și anume:

1. Administrația publică locală (Primăria) face eforturi să îi ajute pe cetățenii care au probleme (A2\_1);
2. Administrația publică locală (Primăria) reacționează rapid și eficient la nevoile și solicitările cetățenilor (A2\_2);
3. Administrația publică locală (Primăria) răspunde la criticile aduse și la sugestiile de îmbunătățire a activităților și serviciilor (A2\_3).

Centralizarea informațiilor care demonstrează validarea ipotezelor nr. 2 și 7 este prezentată în tabelul următor.

#### Validare Ipoteza nr. 2 - variabile dependente/ independente - model XGBoost

Oraș	Variabilă dependentă VD2			Factor determinant VI
	A2_1	A2_2	A2_3	
Cluj-Napoca	A3_12	A3_12	A3_12	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Galați	A3_11	A3_11	A3_11	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Iași	A3_12	A3_11	A3_11	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Oradea	A3_11	A3_10	A3_10	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

Din analiză a rezultat faptul că **factorul determinant**, în opinia respondenților la chestionar, este **Factorul 4 Calitatea managementului și leadership-ului VI4**, ceea ce demonstrează că **administrația publică locală reacționează la cerințele cetățenilor** liderii fiind considerați factori cheie ai performanței în cadrul instituțiilor publice, iar comportamentul decidenților și al funcționarilor publici afectează modalitățile de soluționare a cererilor cetățenilor.



În concluzie, în cazul variabilei dependente VD2 „satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală”, modelul de analiză predictivă XGBoost, **validează** de asemenea și **Ipoteza nr. 7**, conform căreia: **Calitatea managementului și a leadership-ului influențează din administrația publică locală percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale).**

După analiza și testarea variabilei dependente VD3, se **validează Ipoteza nr 3**, **politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii**, prin intermediul variabilei dependente: **Satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii** (VD3), în baza celor șase subvariabile dependente și anume:

- ✧ infrastructura rutieră (șoselele) și parcările (PG1\_1);
- ✧ serviciile educaționale și culturale (PG1\_2);
- ✧ curățenia orașului (PG1\_3);
- ✧ gradul de poluare (PG1\_4);
- ✧ modernizarea urbană (PG1\_5);
- ✧ siguranță și ordine publică (PG1\_6).

Centralizarea informațiilor care demonstrează validarea ipotezelor nr. 3, 2 și 7 este prezentată în tabelul următor.

#### Validare Ipoteza nr. 3 - variabile dependente/ independente - model XGBoost

Oraș	Variabilă dependentă VD2						Factor determinant VI
	PG1_1	PG1_2	PG1_3	PG1_4	PG1_5	PG1_6	
Cluj-Napoca	A3_5	A3_11	A3_11	A3_9	A3_11	A3_5	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
							Factor 2. VI2_Antreprenoriat
							Factor 3. VI3_Cultură organizațională
Galați	A3_11	A3_11	A3_11	A3_6	A3_11	A3_6	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
							Factor 2. VI2_Antreprenoriat
Iași	A3_11	A3_11	A3_11	A3_12	A3_10	A3_11	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Oradea	A3_6	A3_6	A3_11	A3_10	A3_6	A3_11	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
							Factor 2. VI2_Antreprenoriat

*Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate*

Pentru toate cele patru orașe care au făcut obiectul analizei, a rezultat faptul că **factorul determinant**, în opinia respondenților la chestionar, este **Factorul 4\_Calitatea managementului și leadership-ului VI4**.

Managerul poate da instrucțiuni și soluții, poate lua decizii, în virtutea funcției pe care o deține, având o anumită doză de autoritate formală. Managerii trebuie să găsească mijloace de a influența comportamentul subordonaților și să se bazeze mai puțin pe autoritatea lor formală. Atunci când se impune rapiditate în luarea deciziilor, iar informația și

expertiza sunt deținute de o singură persoană, conducerea autoritară poate fi deopotrivă potrivită și acceptabilă. În alte condiții, un stil democratic se poate dovedi mai eficient. Important este ca stilul de conducere adoptat să fie eficient.

Liderul este definirea conducerii informale și astfel liderul unui grup informal apare, în mod spontan și natural, din dinamica grupului, el nefiind numit ci ales. Întrucât managerii sunt conducători formali, numiți ai organizației, s-a neglijat partea informală a conducerii însă, cu toate acestea, s-a impus necesitatea pregătirii managerului și ca lider informal. Accentul strategic în definirea conducătorului s-a mutat de la management la leadership, „liderul” fiind considerat conducătorului unei organizații care nu numai că știe ce și cum să facă, dar este capabil și să-i determine și pe ceilalți cum să facă: pentru lider, importanți sunt oamenii. Impersonalele operațiuni cu resurse materiale sau financiare se transformă în coordonarea resurselor umane, cu toate consecințele care rezultă din personalizarea relației dintre manageri și subordonați.

**Factorul 2\_ Antreprenoriat VI2**, se află pe a doua poziție în răspunsurile respondenților din orașele Cluj-Napoca, Galați și Oradea și reflectă transferul abordării antreprenoriale în administrația publică, ca modalitate de reducere a birocrăției și creștere a eficienței. Administrația publică, prin excelență, trebuie să echilibreze interesele părților interesate pentru a se angaja și a rezolva într-o manieră destul de transparentă, problemele sociale, politice, de mediu și economice, în condițiile în care instituțiile publice au o autonomie și flexibilitate restrânsă în procesul decizional, în timp ce companiile private au un număr limitat de obiective, care sunt relativ stabile, respectiv creșterea cifrei de afaceri, profitabilitatea sau cota de piață

Acest fapt demonstrează că administrația publică locală reacționează la cerințele cetățenilor, liderii fiind considerați factori cheie ai performanței în cadrul instituțiilor publice, caz în care comportamentul decidenților și al funcționarilor publici afectează modalitățile de soluționare a cererilor cetățenilor.

**Factorul 3\_ Cultură organizațională VI3** s-a remarcat printre răspunsurile populației chestionate din orașul Cluj-Napoca, ca un ansamblu de valori, norme, reguli stabilite în organizație urmarea rezolvării problemelor cu integrare internă și adaptare externă, care sunt indicate ca un mod adecvat de gândire și care acționează în procesele sociale.

Lipsa unei culturi organizaționale în instituțiile publice poate deveni o barieră în implementarea practică a misiunii oricărei organizații, inclusiv a celor din sectorul public. Printre factorii interni care determină cultura organizațională nu sunt doar viziunea, misiunea, strategia, dimensiunea și structura organizației, ci mai ales oamenii care creează această cultură cu valorile și atitudinile lor, nevoile lor, educația, experiența de viață și de muncă, legăturile emoționale și relațiile dintre ele. În cadrul aspectelor interne ale culturii unei organizații publice, pe baza valorilor indicate, devine important etosul funcționarilor publici. Etica acestora, axată pe profesionalism, predictibilitate și continuitate, acumulează valori precum onestitate, punctualitate, etică, egalitate și loialitate.

În cazul variabilei dependente VD3: **Satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii**, modelul de analiză predictivă XGBoost, **validează Ipoteza nr. 3, Ipoteza nr. 5**, conform căreia: Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale), precum **și Ipoteza nr. 7**, descrisă mai sus.

Centralizarea informațiilor care demonstrează validarea ipotezelor nr. 1, 2, 3, 5 și 7 este prezentată în tabelul următor.

**Centralizare variabile dependente – factori determinanți**

Oraș	Variabilă dependentă		Factor determinant VI
	VD1	VD2	VD3
Cluj-Napoca	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
			Factor 2. VI2_Antreprenoriat
			Factor 3.

Oraș	Variabilă dependentă		Factor determinant VI
	VD1	VD2	VD3
			VI3_Cultură organizațională
Galați	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
			Factor 2. VI2_Antreprenoriat
Iași	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Oradea	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
			Factor 2. VI2_Antreprenoriat

*Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate*

În concluzie, modelul de analiză predictivă XGBoost, pentru variabilele dependente VD1, VD2, VD3, validează ipotezele:

- ✦ **H1:** *Politicile* publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția lor față de interacțiunea cu administrația publică locală;;
- ✦ **H2:** *Politicile* publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la reacția administrației publice locale la cerințele lor;
- ✦ **H3:** *Politicile* publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii;
- ✦ **H5:** Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✦ **H7:** Calitatea managementului și a leadership-ului din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale).

### 5.2.2. Regresia lineară (Linear Regression Model - MLR)

Pentru verificarea relației dintre satisfacția cetățenilor cu privire la interacțiunea cu administrația publică locală și politicile și cultura organizațională în administrația publică, este importantă pentru analiza puterii de asociere între rezultat, adică "reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor" (VD2) și predictorii – variabile independente A3\_1, A3\_2, A3\_3, A3\_4, A3\_5, A3\_6, A3\_7, A3\_8, A3\_9, A3\_10, A3\_11, A3\_12. Cu ajutorul acestora se pot estima factorii de risc importanți care afectează variabila dependentă VD2, pentru fiecare oraș în parte și utilizând modelul regresiei lineare, se va analiza cum modificarea variabilelor independente cu o „unitate” afectează variabila dependentă.

Utilizând aplicația informatică Exploratory Public, Analytics, modelul Linear Regression s-au stabilit variabilele independente "x": A3\_1, A3\_2, A3\_3, A3\_4, A3\_5, A3\_6, A3\_7, A3\_8, A3\_9, A3\_10, A3\_11, A3\_12 și valorile lui "Y", pentru fiecare dintre subvariabilele: Administrația publică locală (Primăria) face eforturi să îi ajute pe cetățenii care au probleme (A2\_1), Administrația publică locală (Primăria) reacționează rapid și eficient la nevoile și solicitările cetățenilor (A2\_2), Administrația publică locală (Primăria) răspunde la criticile aduse și la sugestiile de îmbunătățire a activităților și serviciilor (A2\_3), componente ale variabilei dependente VD2.

Cei 12 parametri au fost folosiți ca predictorii ai modelului și au implicat astfel ipoteza că există o relație liniară între subvariabila dependentă Y și cele 12 variabile independente.

## Subvariabila dependentă A2\_1 - Administrația publică locală (Primăria) reacționează rapid și eficient la nevoile și solicitările cetățenilor

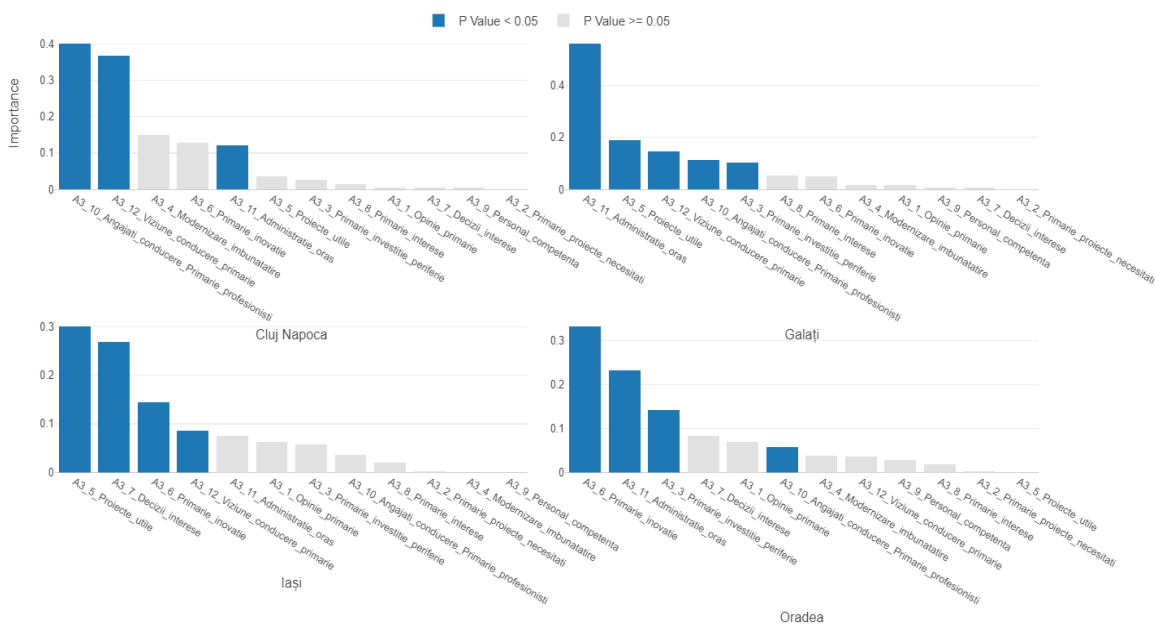
Modelul Linear Regresion, după rularea datelor, a returnat o valoare pentru coeficientul de determinare pentru fiecare oraș pentru care s-a aplicat testarea, astfel:

- ✧ Cluj-Napoca - R2 de 0,4548;
- ✧ Galați - R2 de 0,4446;
- ✧ Iași - R2 de 0,4301;
- ✧ Oradea - R2 de 0,4048

astfel că, minim 40,48% pentru orașul Oradea și maxim 45,48% pentru orașul Cluj-Napoca, din variația totală a subvariabilei dependente Y, poate fi explicată prin variația variabilelor independente.

În cazul nostru, coeficientul de determinare  $R^2$  urmează linia mediană, fiind cuprins între 0,4048 și 0,4548, adică între,  $0 < R^2 < 1$ , ceea ce demonstrează că există o relație liniară medie între x și y, adică doar aproximativ 42 % variația în y este explicată prin variația în x.

R-Squared ajustat fiind versiunea modificată a lui  $R^2$  ține cont de predictorii care nu sunt semnificativi într-un model de regresie și în cazul nostru se situează între valoarea 0,3864 și 0,4379, adică maxim 43,79% arată dacă adăugarea de predictorii suplimentari îmbunătățește sau nu modelul de regresie.



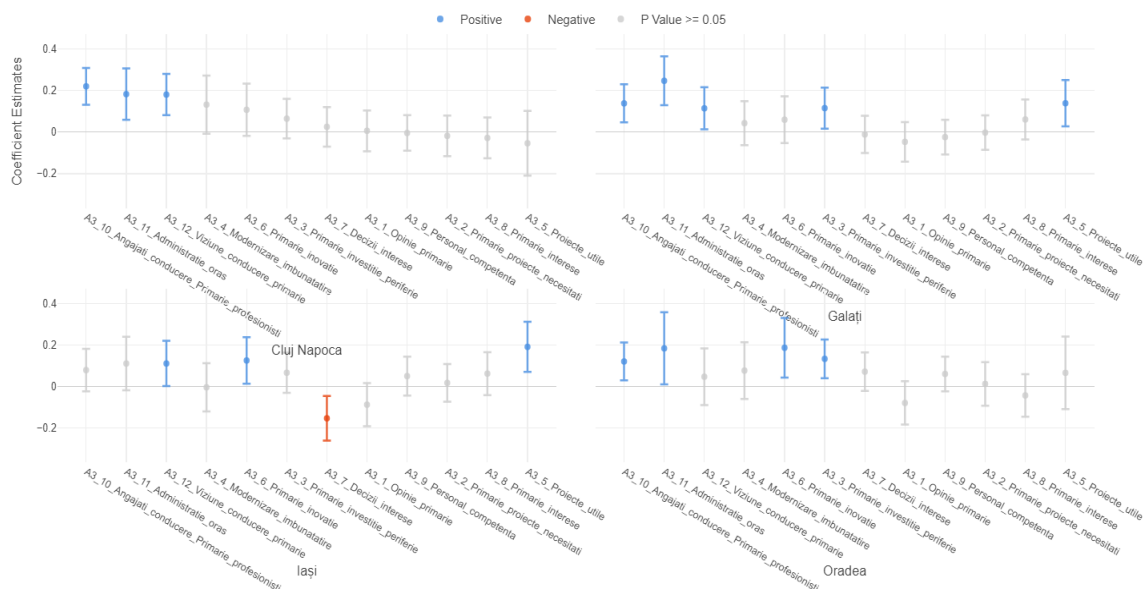
### Ierarhia importanței predictorilor – A2\_1 - MLR

Sursa: Aplicația Exploratory Public

Importanței variabilelor independente în predicția variabilei dependente, se poate observa în figura anterioară, atașată ca și print screen din aplicația Exploratory Public, astfel că se înregistrează un P-Value mai mic decât pragul de semnificație de 0,05 prin modelul Linear Regresion variabilele independente orașul:

- ✧ Cluj-Napoca - variabila independentă A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional;
  - ✧ variabila independentă A3\_12: Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului;
  - ✧ variabila independentă A3\_11: Orașul este bine administrat;
- ✧ Galați - variabila independentă A3\_11: Orașul este bine administrat;
  - ✧ variabila independentă A3\_5: Proiectele noi realizate de Primărie sunt utile pentru cetățeni;
  - ✧ variabila independentă A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în

- Primărie sunt bine pregătiți profesional;
    - ❖ variabila independentă A3\_12: Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului;
    - ❖ variabila independentă A3\_3: Primăria locală investește prioritar în zonele sărace ale orașului;
  - ❖ Iași - variabila independentă A3\_5: Proiectele noi realizate de Primărie sunt utile pentru cetățeni;
    - ❖ variabila independentă A3\_7: Deciziile luate de Primărie sunt influențate de grupuri de interese;
    - ❖ variabila independentă A3\_6: Primăria are o abordare și soluții inovative pentru administrarea orașului;
    - ❖ variabila independentă A3\_12: Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului;
  - ❖ Oradea - variabila independentă A3\_6: Primăria are o abordare și soluții inovative pentru administrarea orașului;
    - ❖ variabila independentă A3\_11: Orașul este bine administrat;
    - ❖ variabila independentă A3\_3: Primăria locală investește prioritar în zonele sărace ale orașului;
    - ❖ variabila independentă A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional.



### Reprezentarea grafică a coeficienților de regresie – A1\_1 - MLR

Sursa: Aplicația Exploratory Public

P-Value și coeficienții din analiza de regresie lucrează împreună pentru a arăta care relații din model sunt semnificative statistic și natura acelor relații, descriind relația matematică dintre fiecare variabilă independentă și variabila dependentă.

Corelația pozitivă sau negativă între fiecare variabilă independentă și variabila dependentă este dată de semnul fiecărui coeficient de regresie liniară. Astfel, pentru orașul:

- ❖ Cluj-Napoca - coeficientul pozitiv al A3\_10 de +0,2198 indică faptul că, pe măsură ce valoarea variabilei independente crește, media variabilei dependente tinde, de asemenea, să crească;
- ❖ Galați - coeficientul pozitiv al A3\_11 de +0,2464 indică faptul că, pe măsură ce valoarea variabilei independente crește, media variabilei dependente tinde, de asemenea, să crească;
- ❖ Iași - coeficientul pozitiv al A3\_5 de +0,0658 indică faptul că, pe măsură ce valoarea variabilei independente crește, media variabilei dependente tinde, de asemenea, să crească;

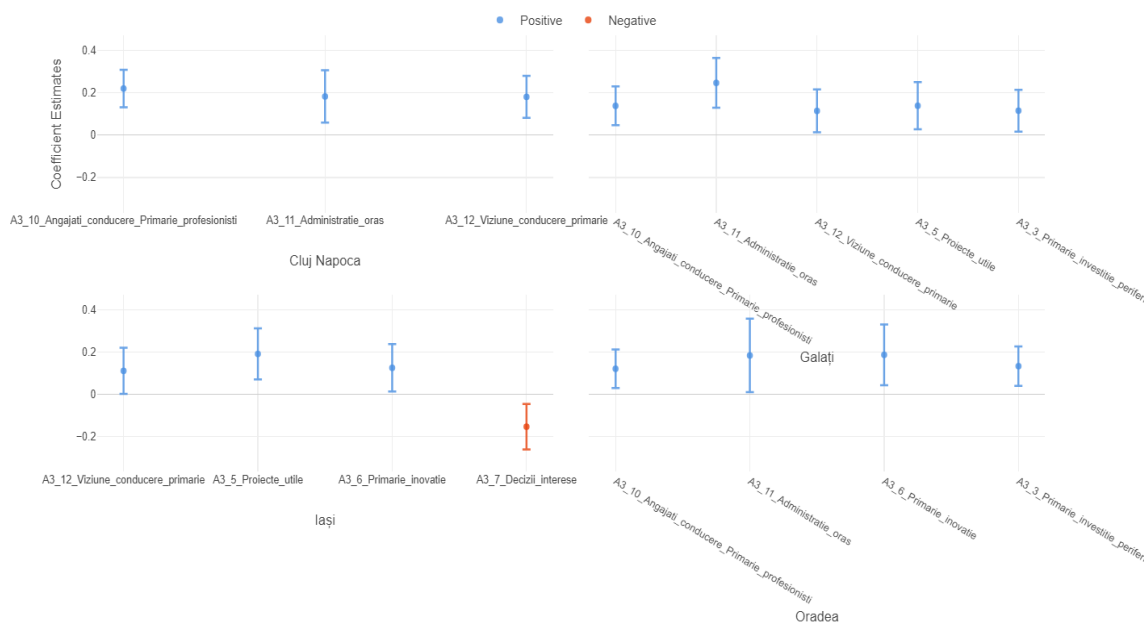


- ✧ Oradea - coeficientul pozitiv al A3\_6 de -0,1863 sugerează că pe măsură ce variabila independentă crește, variabila dependentă A2\_1 tinde să crească.

În concluzie, dintre cei 12 parametri menționați, care sunt variabile independente, pentru variabila dependentă A1\_1, relațiile sunt semnificative statistic, pentru:

- ✧ Cluj-Napoca - factorul F4 în sens pozitiv;
- ✧ Galați - factorul F4 în sens pozitiv;
- ✧ Iași - factorul F2 în sens pozitiv;
- ✧ Oradea - factorul F2 în sens pozitiv

și există un efect la nivel de populație, după cum se poate observa și în figura următoare atașată ca și print screen din aplicația Exploratory Public.



### Reprezentarea grafică a coeficienților de regresie – A2\_1 - MLR

Sursa: Aplicația Exploratory Public

### Centralizare variabile dependente/ independente - MLR

Oraș	Variabilă dependentă VD2			Factor determinant VI
	A2_1	A2_2	A21_3	
Cluj-Napoca	A3_10	A3_12	A3_12	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Galați	A3_11	A3_3	A3_10	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
Iași	A3_5	A3_6	A3_6	Factor 2. VI2_Antreprenoriat
Oradea	A3_6	A3_6	A3_10	Factor 2. VI2_Antreprenoriat

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

Din analiză a rezultat faptul că **factorii determinanți**, în opinia respondenților la chestionar, sunt **Factorul 4 Calitatea managementului și leadership-ului VI4** administrația publică locală reacționează la cerințele cetățenilor și **Factorul 2 Antreprenoriat VI2** ceea ce demonstrează că reflectă transferul abordării antreprenoriale în administrația publică, ca modalitate de reducere a birocrăției și creștere a eficienței, liderii fiind considerați factori cheie ai performanței în cadrul instituțiilor publice, iar comportamentul decidenților și al funcționarilor publici afectează modalitățile de soluționare a cererilor cetățenilor.

Dintre cei 12 parametri menționați, care sunt variabile independente, pentru variabila dependentă PG1\_6, relațiile sunt semnificative statistic, pentru:

- ◇ Cluj-Napoca - factorul F4 în sens pozitiv;
- ◇ Galați - factorul F2 în sens pozitiv;
- ◇ Iași - factorul F4 în sens pozitiv;
- ◇ Oradea - factorul F4 în sens pozitiv

Aplicăm formula de calcul a regresiei liniare:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} X_{12}$$

unde:

$\beta_0$  este constanta

$\beta_1$  este coeficientul pentru X

Fiind vorba despre o regresie multiplă, se adaugă mai mulți termeni  $\beta_k X_k$  la ecuație până la K variabile independente ( $X_k$ ).

În cazul nostru, variabila dependentă Y pentru orașul Cluj-Napoca, este calculată astfel:

$$Y = 0,8670 + 0,0338 * A3_1 + 0,0218 * A3_{10} + 0,1954 * A3_{11} + 0,0148 * A3_{12} + 0,0031 * A3_2 + 0,0015 * A3_3 + 0,0992 * A3_4 + 0,3032 * A3_5 + 0,1369 * A3_6 - 0,0287 * A3_7 + 0,0344 * A3_8 - 0,0069 * A3_9$$

În concluzie, dintre cei 12 parametri menționați, care sunt variabile independente, pentru variabila dependentă PG1\_6, relațiile sunt semnificative statistic, pentru:

- ◇ Cluj-Napoca - factorul F2 în sens pozitiv;
- ◇ Galați - factorul F2 în sens pozitiv;
- ◇ Iași - factorul F2 în sens pozitiv;
- ◇ Oradea - factorul F4 în sens pozitiv

și există un efect la nivel de populație.

Centralizarea informațiilor care demonstrează relațiile dintre subvariabilele dependente ce compun variabila dependentă și variabilele independente, este prezentată în tabelul următor.

**Centralizare variabile dependente/ independente - MLR**

Oraș	Variabilă dependentă VD3						Factor determinant VI
	PG1_1	PG1_2	PG1_3	PG1_4	PG1_5	PG1_6	
Cluj-Napoca	A3_5	A3_11	A3_11	A3_12	A3_11	A3_5	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
							Factor 2. VI2_Antreprenariat
Galați	A3_11	A3_11	A3_11	A3_6	A3_11	A3_6	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
							Factor 2. VI2_Antreprenariat
Iași	A3_11	A3_5	A3_11	A3_11	A3_5	A3_5	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului
							Factor 2. VI2_Antreprenariat
Oradea	A3_6	A3_10	A3_6	A3_10	A3_11	A3_11	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadership-ului

Oraș	Variabilă dependentă VD3						Factor determinant VI
	PG1_1	PG1_2	PG1_3	PG1_4	PG1_5	PG1_6	
							Factor 2. VI2_Antreprenoriat

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

Ca și în cazul modelului XGBoost, variabila dependentă VD3, pentru toate cele patru orașe care au făcut obiectul analizei, a rezultat faptul că **factorii determinanți**, în opinia respondenților la chestionar, sunt **Factorul 4\_Calitatea managementului și leadership-ului VI4 și Factorul 2\_Antreprenoriat VI2**.

#### Centralizare variabile dependente/ independente - MLR

Oraș	Variabilă dependentă		Factor determinant VI
	VD1	VD2	VD3
Cluj-Napoca	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului
			Factor 2. VI2_Antreprenoriat
Galați	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului
			Factor 2. VI2_Antreprenoriat
Iași	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului	Factor 2. VI2_Antreprenoriat	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului
			Factor 2. VI2_Antreprenoriat
Oradea	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului	Factor 2. VI2_Antreprenoriat	Factor 4. VI4_Calitatea managementului și leadershipului
			Factor 2. VI2_Antreprenoriat

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

Din analiza informațiilor obținute în urma prelucrării aceluiași set de date obținute de la respondenții la chestionar, pentru testarea ipotezelor H1, H2, H3, H4, H5, H6, H6 și H7, cu ajutorul algoritmilor de tip Machine-Learning (ML) XGBoost și Linear Regresion, s-au obținut rezultate similare.

În concluzie **Factorul 4 și Factorul 2 au fost identificați prin cei doi algoritmi ca fiind importanți. Factorii determinanți**, în opinia respondenților la chestionar, sunt **Factorul 4\_Calitatea managementului și leadership-ului VI4 și Factorul 2\_Antreprenoriat VI2** și modelul de analiză predictivă Regresie Liniară, pentru variabilele dependente VD1, VD2, VD3, validează ipotezele:

- ✧ **H1:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția lor față de interacțiunea cu administrația publică locală;
- ✧ **H2:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la reacția administrației publice locale la cerințele lor;
- ✧ **H3:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii
- ✧ **H5:** Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);

- ✧ **H7:** Calitatea managementului și a leadership-ului din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale)

### 5.2.3. Analiza variației Kruskal–Wallis

Pentru cei trei factori care au rezultat în urma testării ca fiind importanți prin variabilele independente identificate, se verifica dacă există diferențe semnificative pe diferite date demografice, pentru fiecare dintre cele patru orașe importante pentru cercetarea efectuată, cu privire la atitudinea cetățenilor față de capacitatea de reacție a administrației publice la nevoile lor, ca modalitate de evaluare a performanței administrației publice locale.

S-a folosit testul statistic Kruskal-Wallis pentru parametri A3\_5: Proiectele noi realizate de Primărie sunt utile pentru cetățeni, A3\_6: Primăria are o abordare și soluții inovative pentru administrarea orașului, A3\_10: Angajații cu funcții de conducere în Primărie sunt bine pregătiți profesional, A3\_11: Orașul este bine administrat, A3\_12: Conducerea Primăriei are o viziune pe termen lung și un scop clar în ceea ce privește administrarea orașului, *pe zona locuită, venit și gen*.

#### 5.2.3.2. Rezultate obținute prin intermediul testului Kruskal-Wallis

Prin intermediul aceleiași aplicații informatice, Exploratory Public, s-a făcut testarea folosind informațiile obținute de la respondenți, pentru variabila independentă A3\_5 "Proiectele noi realizate de Primărie sunt utile pentru cetățeni", variabilă care determină Factorul F2, pentru cele patru orașe, după venitul acestora, astfel:

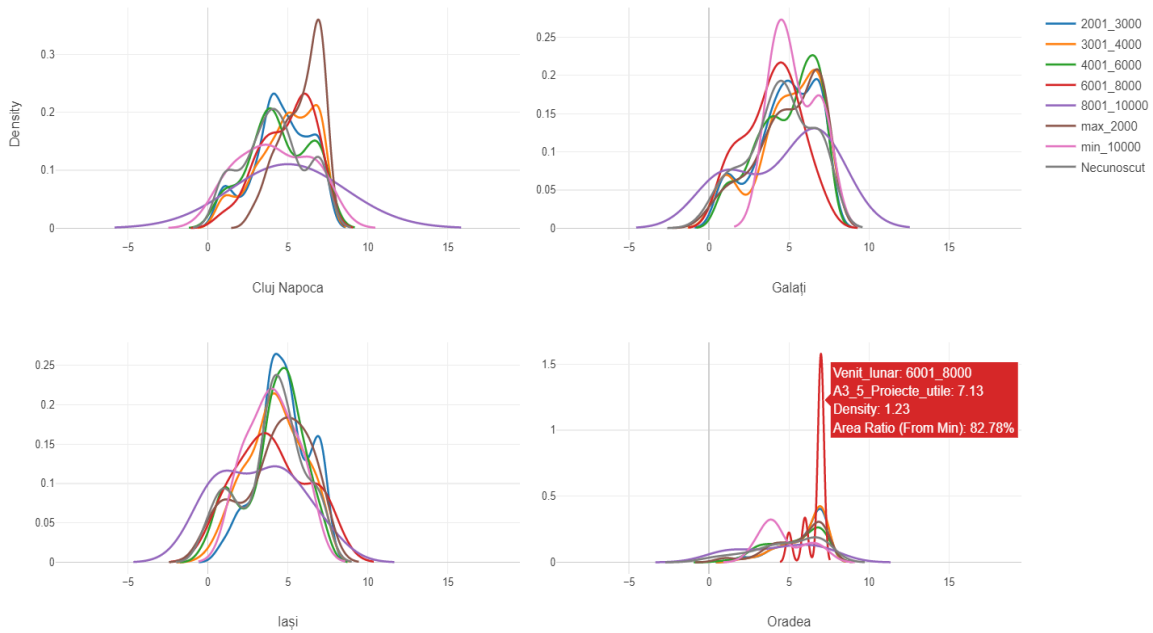
S-a aplicat testul statistic Kruskal-Wallis, pentru variabila supusă analizei și s-a obținut un P-Value diferit pe cele patru orașe și anume peste pragul de semnificație orașele Galați cu 0,4604 și Iași cu 0,5641 ceea ce indică faptul că nu există diferențe semnificative între orașele și venitul lunar, analizate și sub pragul de semnificație - orașul Cluj-Napoca cu 0,01678 și Oradea cu 0,0115, ceea ce indică faptul că există diferențe semnificative între variabilele analizate.

Au fost examinate cele 4 grupuri formate din orașe, detectând diferențe nesemnificative între răspunsurile cetățenilor pentru orașele, Galați și Iași și diferențe semnificative pentru orașele Cluj-Napoca și Oradea.

Afirmația este susținută și de reprezentarea grafică pentru cele 4 orașe obținută în urma testării care scoate în evidență distribuția răspunsurilor pe categorii de venit, date marcate cu culori diferite.

Pe Axa X a graficului sunt indicate valorile variabilei independente A3\_5, iar Axa Y exprimă densitatea, ceea ce înseamnă distribuția valorilor pe intervale. În acest caz distribuția în orașele Iași și Galați diferă de orașele Cluj-Napoca și Oradea, supuse testării.

Reprezentarea grafică a distribuțiilor din figura următoare și P-Value confirmă diferențele nesemnificative și semnificative dintre orașe, graficele având o reprezentare relativ asemănătoare, cu excepția orașelor Iași și Galați.

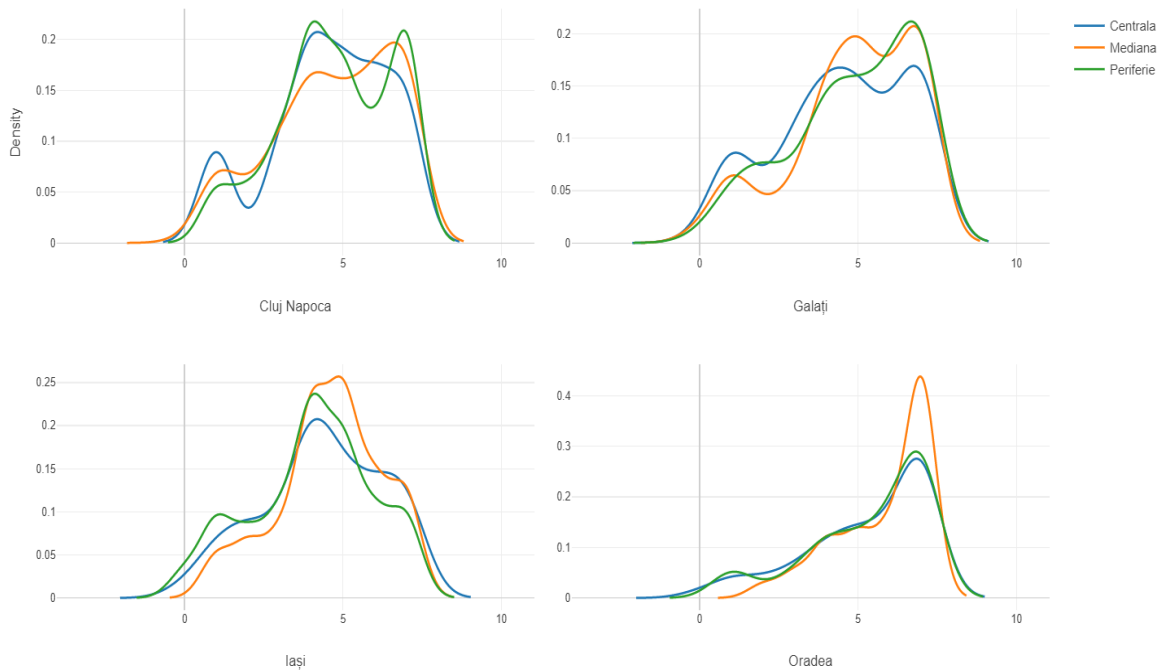


**Distribuție date parametru A3\_5 – test statistic Kruskal-Wallis**  
 Sursa: Aplicația Exploratory Public

S-a repetat testul pentru parametrului A3\_5 „Proiectele noi realizate de Primărie sunt utile pentru cetățeni” raportat la variabila explicativă „zonă locuită”, pentru cele patru orașe și s-a obținut o valoare pentru P-Value peste pragul de semnificație de 0,05.

Întrucât s-a obținut o valoare mai mare decât valoarea de referință de 0,05, atunci în cazul zonelor locuite nu există diferențe semnificative pentru parametrul analizat.

Distribuția datelor este prezentată în figura următoare, grafica liniilor zonelor locuite, prezintă o formă relativ asemănătoare a acestora.



**Distribuție date parametru A3\_5 – test statistic Kruskal-Wallis**  
 Sursa: Aplicația Exploratory Public



Urmarea aplicării testului statistic Krustal-Wallis asupra variabilelor independente predominante în răspunsurile cetățenilor respondenți, s-a demonstrat inexistența **diferențelor semnificative între diferite caracteristici demografice** (sex, zonă locuită, venit lunar, venit pe membru de familie).

## **Capitolul 6. Concluzii finale, contribuții personale, limite ale cercetării și direcții ulterioare de cercetare**

### **6.1. Concluzii finale și contribuții personale**

Una dintre schimbările majore în managementul public a fost impunerea conceptului de performanță în administrația publică, demonstrând că obiectivul fundamental al acestuia urmărește facilitarea reorientării valorilor promovate în sistemul public, astfel încât să conducă la creșterea performanțelor. O parte dintre instituțiile publice au dezvoltat și implementat sisteme de indicatori de performanță destinate măsurării nivelului de satisfacere a intereselor publice, prin utilizarea unei scale valorice și prin identificarea cheltuielilor făcute în acest scop. Acest mod de evaluare este de tipul efect raportat la efort. Practica și teoria recentă din administrația publică promovează o nouă abordare, care urmărește schimbarea abordării tradiționale, prin orientarea pe ieșirile (rezultatele) din instituțiile furnizoare de servicii care sunt destinate nevoilor beneficiarilor – *cetățeni și mediul de afaceri*. Pe fondul schimbărilor introduse de acceptarea în practică, din ce în ce mai evidentă, a conceptelor promovate de noul management public, care vizează, în principal, introducerea unor concepte preluate din managementul corporatist, s-a ajuns până la tratarea beneficiarilor serviciilor publice ca și clienți ai administrației publice.

În acțiunile întreprinse de Guvernul României pentru continuarea reformei în administrația publică, s-a urmărit în mod constant creșterea gradului de implicare a colectivităților locale în gestiunea problemelor legate de administrația publică, la nivel regional și local. Mai mult, prin Strategia Guvernului privind accelerarea reformei în administrația publică, România se încadrează în cele mai noi trenduri privind evoluția managementul public, promovând modalități de evaluare a performanței în administrația publică prin adaptarea conceptelor de eficiență și eficacitate la specificul domeniului și prin poziționarea cetățeanului în centrul demersului, ceea ce îl leagă în mod indirect de politicile publice. Prin Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014–2020, care subscrie direcțiilor date de Strategia Europa 2020, sunt propuse obiective care au în vedere atât rolul crescut al cetățenilor ca beneficiari ai serviciilor publice, cât și nevoia creșterii performanței managementului practicat în administrația publică.

Prezenta cercetare doctorală a avut ca scop punerea în evidență a evoluției noului management public, prin care administrațiile publice sunt forțate să devină mai active și să ia inițiative pentru măsurarea propriilor performanțe. În continuarea acestor demersuri, se propune o modalitate de evaluare a performanțelor instituțiilor publice, plecând de la elementele pe care beneficiarii serviciilor le evaluează în calitate de clienți.

Cercetarea a avut ca scop dezvoltarea unui cadru teoretic și realizarea unei examinări empirice a relației dintre cerințele și nevoile cetățenilor și măsura în care administrația publică le răspunde, ca modalitate de evaluare a performanței sectorului public din punctul de vedere al utilizatorilor finali. Punctul de vedere al cercetătorilor și practicienilor converge către acceptarea faptului că opinia beneficiarilor serviciilor publice trebuie luată în considerare, într-un mod foarte serios, de către decidenții politici. De asemenea, cercetătorii susțin că cetățenii sunt clienții administrației publice, dat fiind faptul că sunt principalii beneficiari ai serviciilor oferite, și, de aceea, ei trebuie implicați în toate acțiunile care țin de evaluarea performanței administrațiilor publice. Implicarea beneficiarilor serviciilor publice în evaluarea performanței prestatorului poate conduce la schimbări în modul de operare al administrației publice, care să conducă la creșterea satisfacției cetățenilor; schimbările sunt bazate, în principal, pe factori politici și culturali. În plus, s-a luat în considerare contribuția

factorilor care țin de politică și cultură organizațională, pentru a înțelege capacitatea de răspuns a administrației publice. Această abordare va oferi o perspectivă cuprinzătoare asupra întrebării referitoare la ceea ce este important pentru cetățeni atunci când contactează instituțiile publice.

Pentru a se ajunge la acest nivel, a fost identificată și evaluată concordanța dintre ceea ce își doresc beneficiarii serviciilor publice și ceea ce le oferă guvernele prin sistemul public pe care îl administrează. Astfel, modul în care administrațiile publice răspund așteptărilor și nevoilor cetățenilor, ca principali beneficiari ai activității acestora, reprezintă o sinteză a considerațiilor de afaceri, a politicilor publice și a factorilor determinanți umani și de natură culturală, care descriu complexitatea administrațiilor publice. Politica publică și aspectele culturale descriu cel mai bine antecedentele care influențează modul în care se răspunde nevoilor publice prin serviciile prestate. În această cercetare, politica și cultura administrativă sunt analizate intercorelat, dată fiind complexitatea activității administrației publice și a factorilor care o determină.

Cercetarea s-a făcut pe un eșantion de cetățeni din patru orașe-municipii ale României, respectiv: Iași, Galați, Cluj-Napoca și Oradea, localizate în trei regiuni de dezvoltare. S-a avut în vedere reprezentativitatea pentru România, crearea premiselor comparabilității între administrațiile locale, precum și evidențierea diferențelor în modul în care cetățenii apreciază activitatea administrațiilor publice locale, corelarea cu caracteristicile socio-demografice ale orașelor și de dezvoltare urbană. În conformitate cu ierarhizarea municipiilor pe ranguri, toate cele patru orașe cuprinse în studiul de caz sunt municipii de rangul I, ceea ce înseamnă că sunt municipii de importanță națională, având o potențială influență la nivel european.

Colectarea și verificarea informațiilor de la publicul țintă a fost făcută de o firmă specializată în studii de piață. De asemenea, pentru cercetare au fost utilizate date puse la dispoziție de organisme și instituții de importanță majoră în viața economică și socială precum Comisia Europeană și Institutul Național de Statistică, dar și date și informații obținute de la practicieni.

Dezvoltarea modelului pentru evaluarea performanței instituțiilor publice de către beneficiarii serviciilor publice a implicat stabilirea direcțiilor de cercetare, formularea cadrului metodologic și definirea celor șapte ipoteze, care au fost testate:

- ✧ **Ipoteza H1:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția lor față de interacțiunea cu administrația publică locală;
- ✧ **Ipoteza H2:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la reacția administrației publice locale la cerințele lor;
- ✧ **Ipoteza H3:** Politicile publice și cultura organizațională din administrația publică locală influențează convingerile cetățenilor cu privire la satisfacția față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii;
- ✧ **Ipoteza H4:** Orientarea socială sau abordarea comercială a administrației publice locale influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H5:** Spiritul antreprenorial și inițierea schimbărilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H6:** Cultura organizațională în rândul funcționarilor din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale);
- ✧ **Ipoteza H7:** Calitatea managementului și a leadership-ului din administrația publică locală influențează percepția cetățenilor privind receptivitatea administrației locale față de nevoile colective (sociale).

Cercetarea include aplicarea experimentală a algoritmilor de tip Machine-Learning XGBoost și Linear Regression pentru cele patru orașe selectate, Cluj-Napoca, Galați, Iași și Oradea, în vederea validării ipotezelor și clasificarea celor patru factori identificați. S-au stabilit scenarii de lucru privind variabilele dependente **VD1 - satisfacția cetățenilor cu privire**

la interacțiunea cu administrația publică locală, **VD2 - reacția administrației publice locale la cerințele cetățenilor**, **VD3 - satisfacția cetățenilor față de serviciile publice oferite de administrația publică locală în diferite domenii**, raportat la cele 12 variabile independente structurate în patru factori. Prin utilizarea modelelor de analiză predictivă, XGBoost și Linear Regresion prin variabila dependentă VD1 raportat la cele 12 variabile independente a fost validată **Ipoteza nr. 1** a cercetării. Pentru validarea **Ipotezei nr. 2 și 3** s-au folosit aceleași modele de analiză predictivă, dar s-au luat în calcul variabilele dependente VD2 și VD3 și aceleași 12 variabile independente. Totodată, prin același algoritm și aceleași modele de analiză predictivă, s-au validat **Ipotezele nr. 5 și 7**. Pentru cele patru orașe au fost stabiliți factorii cu influență în percepția cetățenilor asupra modului în care administrațiile publice răspund așteptărilor și nevoilor cetățenilor, ca principali beneficiari ai activității acestora, ca o sinteză a considerațiilor de afaceri, a politicilor publice și a factorilor umani și de natură culturală, care descriu complexitatea administrațiilor publice.

La final, a fost aplicat Testul statistic Kruskal–Wallis asupra variabilelor independente predominante în răspunsurile cetățenilor respondenți, ce aparțin factorilor identificați anterior, în scopul demonstrării existenței sau inexistenței **diferențelor semnificative între diferite caracteristici demografice** (*gen, zonă locuită, venit lunar, venit pe membru de familie*). S-a constatat că nu există diferențe semnificative ale respondenților pe diferite caracteristici demografice, nici pe orașe, municipii reședință de județ unde locuiesc.

Pentru toate cele patru orașe care au făcut obiectul analizei, a rezultat faptul că **factorii determinanți**, în opinia respondenților la chestionar, sunt **Factorul 4\_Calitatea managementului și leadership-ului VI4 și Factorul 2\_Antreprenoriat VI2**. Factorul 4\_Calitatea managementului și leadership-ului s-a detașat fără echivoc, fiind prima opțiune a respondenților indiferent de regiunea de dezvoltare, orașul, zona locuită etc., scoțând în evidență necesitatea intervențiilor strategice care influențează pe termen lung activitatea organizației, conducând la îmbunătățirea performanțelor acesteia. Astfel, un management eficient al performanțelor are la bază atât indici comportamentali, cât și rezultatele așteptate, asumate și obținute. Interesant este că cetățenii au această opinie în condițiile în care, prin programele de trecere la eGuvernare, o parte dintre serviciile administrațiilor locale din marile municipii ale țării sunt mutate în mediul online. Opinia generală este aceea că performanța scăzută a unei organizații se datorează exclusiv angajaților acesteia, fapt confirmat și de feedback-ul unor participanți la studiu. Însă realizările unei organizații pot fi influențate de o serie de factori atât interni, cât și externi, dintre care putem exemplifica: mediul organizațional, stilul de management practicat, mediul social-economic în care activează organizația, etc.

O preocupare permanentă a conducerii, a întregii echipe manageriale de la nivel local, trebuie să o constituie evaluarea managementului performanței, astfel, fiind necesară o evaluare în context general și nu privind doar anumite aspect sau elemente punctuale.

Din punct de vedere teoretic, respectiv al ultimelor tendințe în cercetarea în administrația publică, rezultatele vin să confirme alinierea la elementele care îi dau specificitatea noului management public: calitatea managementului și leadership-ului și introducerea în administrație publică a conceptelor preluate din mediul de afaceri, ca modalitate de creștere a eficienței activității acesteia. Mai mult, din punct de vedere al practicii în administrația publică locală, rezultatele studiului pot fi interpretate ca o reacție a cetățenilor la reformarea administrațiilor publice locale din România, la identificarea stadiului în care se află România pe drumul care trebuie parcurs pentru atingerea obiectivelor asumate, în mod succesiv, de Guvernele României, prin strategiile dedicate dezvoltării administrației publice. De asemenea, dat fiind faptul că obiectivele deja asumate converg către creșterea rolului consultării cetățenilor în identificarea problemelor din administrația publică locală și cooptarea lor în procesul de găsire a unor soluții, rezultatele prezentei cercetări pot orienta decidenții politici în formularea obiectivelor pentru strategiile care vor fi dezvoltate și vor da un caracter mai pregnant național adaptării obiectivelor formulate de Uniunea Europeană, ceea ce ar putea conduce, pe viitor, la rezultate vizibile obținute în urma aplicării în administrația publică, precum și la o mai eficientă folosire a fondurilor alocate de Uniunea Europeană pentru finanțarea creșterii eficienței administrației publice.

## 6.2. Direcții ulterioare de cercetare și limitări ale cercetării

Din această perspectivă, menționăm faptul că una dintre limitele cercetării este legată de abordarea evaluării performanței în administrația publică prin consultarea cetățenilor; cu toate că cercetarea subscrie noilor tendințe promovate atât de literatura de specialitate, cât și de practică – prin preluarea, în mod constant, în strategiile europene și naționale pentru modernizarea administrației publice, evaluarea administrației publice este un proces complex, care implică luarea în considerare și a altor factori, inclusiv a celor financiari. O altă limitare a cercetării este dată de includerea în eșantionul de studiu a caracterului său național, aria de cercetare oprindu-se la nivelul României, datorită dificultății culegerii datelor direct de la respondenții din țările Uniunii Europene. Astfel, la nivel de decidenți politici, concluziile studiului pot fi utilizate în principal la dezvoltarea strategiilor naționale.

Datorită faptului că pentru realizarea sondajului s-a apelat la o firmă specializată în sondaje de piață, se poate garanta seriozitatea respondenților, având siguranța că aceștia au bifat în mod real răspunsurile conform convingerilor personale, fără superficialitate. Pentru cercetarea doctorală a fost utilizat un eșantion compus în urma selecției dintr-o listă de orașe care se regăseau în panelul de respondenți al MKOR Consulting, constituit din peste 40.000 membri abonați pe parcursul ultimilor șase ani. Cercetarea s-a făcut pe un eșantion de cetățeni din patru orașe-municipii ale României, respectiv: Iași, Galați, Cluj-Napoca și Oradea, localizate în trei regiuni de dezvoltare. Toate aceste orașe-municipii ale României: Iași, Galați, Cluj-Napoca și Oradea, sunt municipii de rang I și poli de dezvoltare națională sau regională, în conformitate cu ierarhizarea municipiilor pe ranguri, având o potențială influență la nivel european. Pe de o parte, studiul a beneficiat de opinia unor locuitori ai unor zone considerate dezvoltate și de interes conform strategiilor Uniunii Europene, opinia/ răspunsurile cetățenilor bazându-se pe experiența personală, dobândită în municipiul în care locuiesc. Există posibilitatea ca locuitorii orașelor mici să aibă o altă opinie, aceasta fiind o altă limitare a studiului.

În ceea ce privește eșantionul, prin dimensiune și verificări ale structurii pe grupe de vârstă și gen, acesta are relevanță din punct de vedere statistic. Includerea unor orașe mari, cu o masă mare parte a publicului țintă, a făcut mai ușoară respectarea cerințelor de relevanță statistică, dar a condus la limitări în ceea ce privește alte caracteristici ale eșantionului. Astfel, caracteristicile care îi definesc pe locuitorii marilor orașe pot diferi de cele ale locuitorilor din orașe mici, ceea ce ar putea scoate în evidență alte aspecte ale cercetării. Mai mult, administrațiile publice ale orașelor mici este posibil să fie mult mai puțin dinamice și atunci cetățenii să fie mai puțin pozitivi în evaluare, sau să aibă mult mai multe probleme nerezolvate și să vadă soluțiile într-un mod diferit.

Din perspectiva potențialelor limitări ale studiului, încheiem cu o propunere menită să îi sprijine pe studenții doctoranzi, care, pentru realizarea lucrărilor de cercetare de tipul analizelor comparative, la nivel național sau la nivel european, între state diferite, au mare nevoie de sprijinul instituțional din partea universităților în cadrul cărora urmează cursurile școlilor doctorale, sau de crearea unei tradiții în accesarea programelor de finanțare a cercetării, naționale sau internaționale. Propunerea este în beneficiul tuturor celor implicați în activitatea de cercetare, cooperarea în acest domeniu ușurând munca doctoranzilor și dând acestora posibilitatea de a face descoperiri cu adevărat remarcabile, care să poată fi utilizate cu succes inclusiv de decidenții politici, la nivel național sau european.

## Bibliografie

- [1]. Nicholas, H., (2017). Public Administration and Public Affairs, 13th Edition, First Published 2017, eBook, Routledge, New York.
- [2]. Iorgovan, A., (1996). Tratat de drept administrativ, vol. I, Editura Nemira, București.
- [3]. Maistro, S., Kropyvnytskyi, V., Krykhtina, Y., (2022). Theoretical and Methodological Substantiation of Scientific Definitions Public Administration and State Policy, Public administration and state security aspects, vol. 2.
- [4]. Nwanisobi, B. C., & Christopher, I. C. (2020). Definition of public administration:



- Various scholars. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 3(9), 56-61.
- [5]. Hampton, J. (1986). *Hobbes and the social contract tradition*. New York: Cambridge University Press.
- [6]. Negulescu, P., (1925). *Tratat de drept administrativ*, vol. I, Cartea I-a, ediția a III-a, București, Tipografiile Romane Unite, p. 229.
- [7]. Nasir, M. (2022). *Political Development: Structuring the Administration of Local Government*. *International Journal of Qualitative Research*, 2(2), 135-142.
- [8]. Mikhnenko A., (2011). *History of Public Administration* / ed. board: A. M. Mikhnenko (co-chair), M. M. Bilynska (co-chair) and others, cap. în *Encyclopedia of Public Administration: in 8 vol.s / National Academy of Public Administration under the President of Ukraine; scientific and editorial board: Y. Kovbasyuk (Chairman) and others.* – K.: NAPA.
- [9]. Hughes, O. E., (2003). *Public Management, and Administration. An Introduction*, Third Edition, Editura Palgrave Macmillan.
- [10]. <https://www.oxforddictionaries.com/>
- [11]. Mullins, L. J., (1996). *Management and Organisational Behaviour*, a 4a ediție, London: Pitman, p. 398-400.
- [12]. Plumb, I., Androniceanu, A., Abaluta, O., (2003). *Managementul serviciilor publice*, Ediția a II-a, Curs Univeritar ASE București, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=267&idb=8>, accesat în 2020
- [13]. Androniceanu, A., (2003). *Noutăți în managementul public*, Curs universitar ASE București, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=6&idb=8>, accesat în 2020.
- [14]. Rosenbloom, D., (1986). *Public Administration: Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector*, New York: Random House.
- [15]. Ott, J.S., Hyde, A.C., Shafritz, J.M., (1991). *Public Management: The Essential Readings*, Chicago: Lyceum Books/Nelson-Hall.
- [16]. Miulescu, N., (2010). *Știința Administrației*, Curs universitar, Editura Universul Juridic, București.
- [17]. Starosciak, J., (1967). *Elemente ale științei administrației*, Editura Politică, București, p. 54.
- [18]. Gulick, L.H., Urwick L.F., (1937). *Papers on the science of administration*, Institute of Public Administration, Columbia University.
- [19]. MITEAPL, 2008, *Elaborarea unui model inteligent și transparent pentru administrația publică locală în relația cu cetățenii*, disponibil online la <http://www.miteapl.ro/r1/studiu-9.pdf>
- [20]. Oroveanu, M.T., (1994). *Introducere în știința administrației*, București, p. 5.
- [21]. Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?*. *Public administration*, 69(1), 3-19..
- [22]. Kalimullah, N. A., Alam, K. M. A., & Nour, M. A. (2012). *New public management: Emergence and principles*. *Bup Journal*, 1(1), 1-22.
- [23]. Plumb, I., Androniceanu, A., (2003). *Elemente moderne în Managementul Public*, capitol în *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Editori: Nicolescu O., Plumb I., Pricop M., Vasilescu I., Verboncu I., vol. 3, Editura Economică, București.
- [24]. Boston, J., Martin, J., Pallot, J., Walsh, P., (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. UK, Oxford University Press.
- [25]. Khademian, A.M. (1998). *What Do We Want Public Managers To Be? Comparing Reforms*, *Public Administration Review*, 58, 269–273.
- [26]. *Secretariatul General al Guvernului, Ordinul nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice*, în vigoare de la 22 iunie 2015 Publicat în *Monitorul Oficial, Partea I nr. 444 din 22 iunie 2015*, [http://www.ub.ro/files/scim/Ordin\\_400\\_2015.pdf](http://www.ub.ro/files/scim/Ordin_400_2015.pdf)
- [27]. Diamandescu, A.S.L. (2015). *Contribuții la analiza eficienței implementării managementului calității în industria României*, Teză de doctorat, Academia de Științe



- Economice din București.
- [28]. Christ, O., Czarniecki, M., Kressig, C., & Scherer, L. (2017). Satisfaction benchmark for smart cities. *Happy City-How to Plan and Create the Best Livable Area for the People*, 71-102.
- [29]. Bovaird, T., & Löffler, E. (2002). Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking 'good local governance'. *International Review of Administrative Sciences*, 68(1), 9-24.
- [30]. Dediu, B. I., Moga, L. M., & Neculita, M. (2017). Quality in the Public Administration Management. *Quality-Access to Success*, 18(159).
- [31]. Matei, L., & Lazăr, C. G. (2011). Managementul calității și reforma administrației publice în unele state din sud-estul Europei. *Analiză comparativă. Economie teoretică și aplicată*, (4), 557.
- [32]. Löffler, E. (2001). Defining Quality in Public Administration, Sesiune în cadrul Quality Public Administration, The Annual NISPAcee Conference, Riga, Mai 10-13.
- [33]. Parlamentul României, 2014, Hotărârea Guvernului nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020.
- [34]. Parlamentul României, 2014, Hotărârea Guvernului nr. 909/2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020.
- [35]. Kaboolian, L. (1998). The new public management: Challenging the boundaries of the management vs. administration debate. *Public Administration Review*, 58(3), 189-193.
- [36]. Transparency International EU, Strategy 2020: Empowered Citizens, an Accountable Europe, 2020, disponibil la <https://transparency.eu/wp-content/uploads/2016/10/04-09-2016-Strategy-2020-web.pdf>.
- [37]. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (2014), Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014–2020, disponibilă la [http://www.dpfb.ro/documents/strategia\\_administratiei\\_publice/Strategia\\_pentru\\_consolidarea\\_administratiei\\_publice\\_2014-2020.pdf](http://www.dpfb.ro/documents/strategia_administratiei_publice/Strategia_pentru_consolidarea_administratiei_publice_2014-2020.pdf)
- [38]. Ho, A. T. K. (2002). Reinventing local governments and the e-government initiative. *Public administration review*, 62(4), 434-444.
- [39]. Dediu, B. I., Moga, L. M., & Mirica, S. C. (2019). An Overview of the Trends in the Evaluation System for the Public Management Performance. In *Eurasian Economic Perspectives: Proceedings of the 24th Eurasia Business and Economics Society Conference* (pp. 95-103). Springer International Publishing.
- [40]. Moga, L. M., Mirica, S. C., Dediu, B. I., & Matic, A. E. (2020). Performance Evaluation in Municipalities Focused on Citizen's Needs. *Calitatea*, 21(177), 100-103.
- [41]. Christensen, R. K., & Gazley, B. (2008). Capacity for public administration: Analysis of meaning and measurement. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 28(4), 265-279.
- [42]. Schachter H. L. (1989). *Frederick Taylor and the public administration community: A reevaluation*. Albany: State University of New York Press.
- [43]. Mirica, S. C., Moga, M., Matic, A. E., Moga, L., & Dediu, B. I. (2020). An Overview of Performance Management in Romanian Public Administration. *Calitatea*, 21(176), 112-116.
- [44]. Manzoor, A. (2014). *A Look at Efficiency in Public Administration: Past and Future*. SAGE Open, 4(4).
- [45]. Rutgers, M. R., & Van Der Meer, H. (2010). The origins and restriction of efficiency in public administration: Regaining efficiency as the core value of public administration. *Administration & Society*, 42(7), 755-779.
- [46]. National Center for Education Statistics (NCES) of United States, CIP: The Classification of Instructional Programs, Public Administration: Code 44.0401. disponibil la <https://nces.ed.gov/ipeds/cipcode/cipdetail.aspx?y=55&cipid=88560>
- [47]. Profiroiu, M. (2002). Accelerarea reformei administrației publice. *Revista Transilvană*

- de Științe Administrative, 4(8), 13-23.
- [48]. Guvernul României, Strategia din 4 octombrie 2001 a Guvernului privind accelerarea reformei în administrația publică, Monitorul oficial nr. 660 din 19 octombrie 2001.
- [49]. Guvernul României, Hotărâre nr. 951 din 27 septembrie 2001 privind înființarea Consiliului guvernamental pentru monitorizarea reformei administrației publice, [Monitorul Oficial nr. 640/12.10.2001](#).
- [50]. Guvernul României, Strategia privind informatizarea administrației publice, adoptată de Guvern prin HG nr. 1007/2001.
- [51]. Guvernul României, Guvernul Ordonanța de urgență nr. 5 din 30 ianuarie 2002 privind instituirea unor interdicții pentru aleșii locali și funcționarii publici, Monitorul oficial nr. 90 din 2 februarie 2002.
- [52]. Guvernul României, Ordonanța nr. 16 din 24 ianuarie 2002 privind contractele de parteneriat public-privat, Monitorul oficial nr. 94 din 2 februarie 2002.
- [53]. Stănciulescu, M., Managementul public și contextul politic – Dimensiuni ale Administrației Publice. Disponibil la [https://www.academia.edu/6588940/Managementul\\_public\\_%C5%9Fi\\_contextul\\_politic\\_.Dimensiuni\\_ale\\_administra%C5%A3iei\\_publice](https://www.academia.edu/6588940/Managementul_public_%C5%9Fi_contextul_politic_.Dimensiuni_ale_administra%C5%A3iei_publice), accesat 18.07.2019
- [54]. Managementul public, necesitate și concept, <http://www.stiucum.com/management/management-public/Managementul-public-necesitate22437.php>
- [55]. Weber, M., (1946). Politics as A vocation, capitol în From Max Weber, Gerth, H.H. și Mills, C.W., NY: Oxford University Press, 95.
- [56]. Peters, B.G., (2001). The Future of Governing, 2nd ed., Lawrence, KS: University Press of Kansas, 3-12.
- [57]. Pfiffner, P.J., (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency, capitol în Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift für Klaus König. Editori Benz, A., Siedentopf, H. și K.P. Sommermann, Berlin, Germany: Duncker & Humboldt, 443-454.
- [58]. Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. Public money & management, 14(3), 9-16.
- [59]. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. The American Review of Public Administration, 43(2), 135-158.
- [60]. Denhardt, J. V., Denhardt, R. B. (2011). The New Public Service: Serving, Not Steering. 3rd Edition Armonk, NY: M. E. Sharpe
- [61]. Moga, L. M., Mirica, S. C., Matic, A. E., & Dediu, B. I. (2018). Particularities of the Human Resources Evaluation in Public Administration. Quality-Access to Success, 19(165).
- [62]. Mirica, S.C., Matic, A.E., Moga, L.M., Dediu, B.I. (2019). Analysis of The New Criteria for the Civil Servant' Professional Annual Evaluation in Romania, 34th International Business Information Management Association (IBIMA), Madrid, Spania, 13883-1389.
- [63]. Mark Robinson, (2015). From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, 2015, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, disponibil la [https://www.undp.org/sites/g/files/zskqke326/files/publications/PS-Reform\\_Paper.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskqke326/files/publications/PS-Reform_Paper.pdf)
- [64]. McCourt, W. and M. Minogue, eds. (2001). The Internationalization of Public Management: Reinventing the, Third World State. Cheltenham: Edwin Elgar.
- [65]. Frederickson, S.H.G., (1997). The Spirit of Public Administration, San Francisco: Jossey-Bass, Chapter 7.
- [66]. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. Public administration review, 60(6), 549-559.
- [67]. MITEAPL, 2008, Elaborarea unui model inteligent și transparent pentru administrația publică locală în relația cu cetățenii, disponibil online <http://www.miteapl.ro/r1/studiu-6.pdf>.
- [68]. Summary Report of Public Sector Governance Evaluation; a study Commissioned by The Department for International Development,

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/199777/Public-sector-gov-reform-eval-summary.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/199777/Public-sector-gov-reform-eval-summary.pdf)

- [69]. Transparency International EU, Strategy 2020: Empowered Citizens, an Accountable Europe, disponibilă la <https://transparency.eu/wp-content/uploads/2016/10/04-09-2016-Strategy-2020-web.pdf>.
- [70]. Popovici, A., & Popovici, C. (2017). Leadership-ul administrativ—o nouă paradigmă a administrației publice. *Administrarea Publică*, 93(1), 11-16, disponibil la <http://aap.gov.md/files/publicatii/revista/articole/93/ro/Popovici.pdf>.
- [71]. OCDE, Moderniser l'État, la route à suivre, Paris, 2005
- [72]. Boston, J. (2000). The challenge of evaluating systemic change: the case of public management reform. *International public management journal*, 3(1), 23-46., <http://www.rrojasdatabank.info/evalsystemichange.pdf>
- [73]. Profiroiu, M., (2001). Managementul organizațiilor publice, Editura Economică, București.
- [74]. Abdulai, K. M. (2017). Public Administration Theory and Practice: Are There Congruent in Ghana?. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (12), 7-28.
- [75]. McKevitt, D., & Lawton, A. (1996). The manager, the citizen, the politician and performance measures. *Public Money & Management*, 16(3), 49-54.
- [76]. Cuganesan, S., Guthrie, J., & Vranic, V. (2014). The riskiness of public sector performance measurement: a review and research agenda. *Financial accountability & management*, 30(3), 279-302.
- [77]. Dahler-Larsen, P. (2007). [The Oxford Handbook of Public Management](http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199226443.001.0001/oxfordhb-9780199226443-e-27), Edited by Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr., and Christopher Pollitt, Jun 2007, disponibil la <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199226443.001.0001/oxfordhb-9780199226443-e-27>.
- [78]. National Consumer Council. (1986). Measuring up: consumer assessment of local authority services. London: NCC.
- [79]. Winkler, F. (1987). Consumerism in health care: beyond the supermarket model. *Policy & Politics*, 15(1), 1-8..
- [80]. Palfrey, C., C. Phillips, P. Thomas and D. Edward. (1992). Policy evaluation in the public sector. Hants: Avebury
- [81]. Thomas, P. and C. Palfrey. (1996). Evaluation: stakeholder-focused criteria, *Social Policy and Administration* 30, 125–42.
- [82]. Rhodes, R.A.W. (1987). Developing the public service orientation, or let's add a soupçon of political theory, *Local Government Studies* (May–June), 63–73.
- [83]. Carter, N. (1989). Performance indicators: "backseat driving" or "hands off" control?, *Policy and Politics* 17, 131–8.
- [84]. Smith, P. (1993). Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector, *British Journal of Management* 4, pag. 135–151.
- [85]. Johnsen, A. (2005). What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?, *Public Money & Management*, vol. 25, nr. 1.
- [86]. Halachmi, A., Holzer, M. (2010). Citizen Participation and Performance Measurement: Operationalizing Democracy through Better Accountability. *Public Administration Quarterly*, vol. 34, nr. 3.
- [87]. Gunn, L. (1984). Conceptions of public management, Conference on Public Management, The Hague
- [88]. Modell, S. (2004). Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note, *Financial Accountability & Management*. Vol. 20, nr.1.
- [89]. Pollitt, C. (1990). Performance indicators, root and branch, în Cave, M., Kogan, M. și Smith, R. (eds.). *Output and performance measurement in Government: The State of the Art*, Londra: Jessica Kingsley.
- [90]. Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*, vol. 62, nr. 5, pag. 527–540.
- [91]. Dormer, R. și Gill, D. (2010), Managing for performance in New Zealand's public

- service – a loosely coupled framework?, *Measuring Business Excellence*, vol. 14, nr. 1
- [92]. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. New York: Plume
- [93]. Wilenski, P. (1980). Efficiency of equity: Competing values in administrative reform, *Policy Studies Journal*, vol. 9, pag. 1239-1249.
- [94]. Harry P. Hatry, H.P. (1980). Performance Measurement Principles and Techniques: An Overview for Local Government, *Public Productivity Review*, Vol. 4, Nr. 4, 312-339.
- [95]. Ștefan, B., Popescu Neveanu, P., Ghiuruțan, M.M. (2001). *Atitudini și valori în administrația publică locală*, Editura BCS, București.
- [96]. Badea, C., Cugler, N., Fofiu, A., *Calitatea serviciilor publice în viziunea cetățenilor*, 2009, disponibil la <https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Proiecte/Incheiate/Carta%20Cetatenilor/Raportul%20voluntarilor.pdf>
- [97]. Lee, Y. (2021). Government for Leaving No One Behind: Social Equity in Public Administration and Trust in Government. *SAGE Open*, vol. 11, nr. 3.
- [98]. Sumra, K. (2019). Social Equity in Public Administration: Fairness, Justice and Equity, tools for social change, *Pakistan Administrative Review* Vol. 3, No. 1.
- [99]. Marques I., Leitão J., Carvalho A., Pereira D. (2021). Public Administration and Values Oriented to Sustainability: A Systematic Approach to the Literature. *Sustainability*.
- [100]. Andrews, R., Jilke, S., Van de Walle, S. (2014). Economic strain and social cohesion in Europe: Does institutional trust Matter?. *European Journal of Political Research*, vol. 53, nr. 3, 559-579.
- [101]. Ramachandran, S.D., Chong, S.C., Ismail, H. (2011). Organisational culture: An exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia. *Int J Educ Manag*. Vol. 25, nr. 6, 615–34.
- [102]. Canel, M.J., Luoma-aho, V. (2018). *Organizational Culture*. In: *Public Sector Communication*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc., 101–20.
- [103]. Parker, R., Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *Int J Public Sect Manag*. Vol. 13 nr. 2, 125–41.
- [104]. Ferreira, A.I., Hill, M.M. (2008). Organisational cultures in public and private Portuguese Universities: A case study. *High Educ*. Vol. 55, nr. 6, 637–50.
- [105]. Flemming, P.L. (2016). Similarities and Differences between Public and Private Sector Leadership Strategies in the Caribbean: Empirical Findings on the Link between Leadership, Culture, and Performance. *Bus Manag Stud*. vol. 2, nr. 4, 1–14.
- [106]. Padma, R.N., Nair, V.S. (2009). Organisational culture and its impact on organizational commitment in public and private organisation. *Glob Manag Rev*.
- [107]. Kloot, L., Martin, J., (2007). Public Sector Change, Organisational Culture and Financial Information: A Study of Local Government. *Aust J Public Adm*. Vol. 66, nr. 4, 485–97.
- [108]. Hood C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organ Soc*. Vol. 20, nr. 2–3, 93–109.
- [109]. Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. (2011). Market orientation and public service performance: new public management gone mad?. *Public administration review*, 71(5), 707-717.
- [110]. Grimm, H. M., & Bock, C. L. (2022). Entrepreneurship in public administration and public policy programs in Germany and the United States. *Teaching Public Administration*, 40(3), 322-353.
- [111]. Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, 295-313.
- [112]. Hisrich, R. D., & Al-Dabbagh, A. (2012). *Governpreneurship: Establishing a thriving entrepreneurial spirit in government*. Edward Elgar Publishing.
- [113]. Xing, Y., Liu, Y., & Cooper, S. C. L. (2018). Local government as institutional entrepreneur: Public–private collaborative partnerships in fostering regional entrepreneurship. *British Journal of Management*, 29(4), 670-690.
- [114]. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



- [115]. Mirica, S. C., Moga, L. M., & Dediu, B. I. (2019). Evaluation system for the public institutions employees. In *Eurasian Economic Perspectives: Proceedings of the 24th Eurasia Business and Economics Society Conference* 83-91, Springer International Publishing.
- [116]. Mirica, S.C., Matic, A.E., Moga, L.M., Dediu, B.I. (2019). The Improvement of Public Administration Management and Human Resources Policies Throughout the New Administrative Code, 34th International Business Information Management-Association (IBIMA) Madrid, Spania, 8565-8572.
- [117]. Zubek, M. (2020). Leadership and Management in Public Administration, *Education Of Economists And Managers*, 55(1), 153–166.
- [118]. Hassan, S., Hatmaker, D.M., Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships, 2015, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 25, nr. 4.
- [119]. Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- [120]. Van Wart, M. (2014). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. Routledge.
- [121]. Podgórnjak-Krzykacz, A. (2021). The relationship between the professional, social, and political experience and leadership style of mayors and organisational culture in local government. *Empirical evidence from Poland*. *Plos one*, 16(12), e0260647.
- [122]. Asencio, H. (2016). Leadership, trust and organizational performance in the public sector. *Transylvanian review of administrative sciences*, 12(SI), 5-22.
- [123]. Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement*, 51(1), 193-205.
- [124]. Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management*, 23(5), 627-658.
- [125]. MKOR Consulting, <https://mkor.ro/>
- [126]. Autoritatea Națională pentru Administrare și Reglementare în Comunicații (ANCOM), Piața serviciilor de telecomunicații din România, Raport de date statistice Semestrul II, 2021, disponibil la [https://statistica.ancom.ro/sscpds/public/files/244\\_ro](https://statistica.ancom.ro/sscpds/public/files/244_ro).
- [127]. Wikipedia, Enciclopedia liberă, Municipiile României, disponibil la [https://ro.wikipedia.org/wiki/Municipiile\\_Rom%C3%A2niei](https://ro.wikipedia.org/wiki/Municipiile_Rom%C3%A2niei)
- [128]. Guvernul României, Hotărâre nr. 998 din 27 august 2008 pentru desemnarea poliilor naționali de creștere în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională, Monitorul oficial nr. 641 din 8 septembrie 2008.
- [129]. Ionescu-Heroiu, M., Neagu, M., Burduja, S., Sandu, D., Moldovan, C., Man, T., Rusu, R. (2015). Polii de creștere. Faza următoare, (Raport al Băncii Mondiale), disponibil la <https://documents1.worldbank.org/curated/en/857051468332468480/pdf/Raport-complet.pdf>.
- [130]. Daniel, W.W. (1999). *Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences*. 7th edition. New York: John Wiley & Sons, 141-142.
- [131]. Select Statistical Services, Population Proportion – Sample Size, disponibil la <https://select-statistics.co.uk/calculators/sample-size-calculator-population-proportion/>
- [132]. Institutul Național de Statistică (INS), Populație și structură demografică, disponibil la <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>
- [133]. Ministerul muncii, Salariul de bază minim brut pe țară garantat în plată – în anul 2021, disponibil la [https://mmuncii.ro/j33/images/Date\\_lunare/Sal\\_min\\_2021.pdf](https://mmuncii.ro/j33/images/Date_lunare/Sal_min_2021.pdf)
- [134]. Institutul Național de Statistică, Domeniul: Piața forței de muncă, Comunicat de presă, Nr. 230 /10 septembrie 2021, (INS), disponibil la [https://insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/cs07r21\\_0.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/cs07r21_0.pdf)
- [135]. Morde, V., (2019). XGBoost Algorithm: Long May She Reign!, disponibil la: <https://towardsdatascience.com/https-medium-com-vishalmorde-xgboost-algorithm->



- [long-she-may-rein-edd9f99be63d](#)
- [136]. Kapoor, N., (2020). XG Boost -The base and Mathematics behind it, disponibil la:  
<https://www.numpyninja.com/post/xg-boost-the-base-and-mathematics-behind-it>
- [137]. <https://en.wikipedia.org/wiki/XGBoost>
- [138]. <https://www.geeksforgeeks.org/ml-r-squared-in-regression-analysis/>
- [139]. <https://statisticsbyjim.com/regression/linear-regression-equation/#more-17172>
- [140]. <https://statisticsbyjim.com/regression/least-squares-regression-line/>
- [141]. [https://en.wikipedia.org/wiki/Kruskal%E2%80%93Wallis\\_one-way\\_analysis\\_of\\_variance](https://en.wikipedia.org/wiki/Kruskal%E2%80%93Wallis_one-way_analysis_of_variance)
- [142]. [https://en.wikipedia.org/wiki/Kruskal%E2%80%93Wallis\\_one-way\\_analysis\\_of\\_variance](https://en.wikipedia.org/wiki/Kruskal%E2%80%93Wallis_one-way_analysis_of_variance)