

**Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați**  
**Școala doctorală de Științe Socio-Umane**



# **TEZĂ DE DOCTORAT**

## **STRATEGII DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PERFORMANȚEI PROCESELOR DE MANAGEMENT ÎN CADRUL SERVICIILOR CONSULARE**

**Doctorand,**  
**Matei Adriana**

**Conducător științific**

**Prof. univ. dr. habil. Nicoleta CRISTACHE**

**Seria E 2 Management Nr. 25**

**GALAȚI**

**2024**

# Cuprins

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCERE .....</b>  | <b>XI</b> |
| <b>CAPITOLUL 1. STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN ORGANIZAȚII .....</b>                             | <b>15</b> |
| 1.1. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE: EVOLUȚIA ABORDĂRILOR ȘTIINȚIFICE ..   | 15        |
| 1.2. STANDARDE ȘI CRITERII DE PERFORMANȚĂ ÎN ORGANIZAȚII .....  | 18        |
| 1.3. EVALUAREA ȘI MĂSURAREA PERFORMANȚEI ÎN ORGANIZAȚII .....   | 20        |
| 1.3.1. Managementul Performanței vs. Performanță Managerială.....   | 20        |
| 1.3.2. Sistemul de măsurare a performanței: Definiere concept și părți componente .....   | 22        |
| 1.4. ABORDĂRI METODOLOGICE DE EVALUARE A PERFORMANȚEI .....   | 23        |
| 1.4.1. Tabloul de Bord Echilibrat (Balanced Scorecard) .....  | 25        |
| 1.4.2. Modelul de excelență EFQM (European Foundation for Quality Management) .....   | 27        |
| 1.4.3. Managementul prin comparație (Benchmarking).....   | 30        |
| 1.4.4. Managementul bazat pe obiective (MBO) .....  | 33        |
| 1.4.5. Prisma Performanței .....  | 35        |
| 1.4.6. Analiza SWOT și Analiza PESTLE.....  | 39        |
| 1.5. STUDIU CRITIC AL LITERATURII DE SPECIALITATE PRIVIND MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN SERVICIILE PUBLICE .....                       | 42        |
| 1.5.1. Analiza unor modele de referință .....   | 44        |
| 1.6. SINTEZA STUDIULUI ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN ORGANIZAȚII.....                                   | 53        |
| <b>CAPITOLUL 2. STUDIUL MANAGEMENTULUI PROCESELOR ÎN ACTIVITATEA CONSULARĂ .....</b>  | <b>55</b> |
| 2.1. ANALIZA ORGANIZAȚIONALĂ A STRUCTURILOR CONSULARE ÎN CADRUL MINISTERULUI AFACERILOR EXTERNE .....                                 | 55        |
| 2.1.1. Instituția consulară: înființare, organizare și funcționare .....  | 55        |
| 2.1.2. Stabilirea relațiilor consulare între state .....  | 57        |
| 2.1.3. Analiza structurii organizaționale a entităților consulare, comunicarea internă și eficiența operațională.....                 | 59        |
| 2.2. PERFORMANȚA SERVICIILOR CONSULARE: CERCETARE DE SPECIALITATE .....   | 61        |
| 2.3. CERCETAREA MANAGEMENTULUI APLICAT ÎN SERVICIILE CONSULARE PRIN INTERMEDIUL SOFTULUI VOSVIEWER .....                              | 64        |
| 2.3.1. Metodologia cercetării bibliometrice .....   | 64        |
| 2.3.2. Etapele cercetării bibliometrice .....   | 66        |
| 2.3.3. Rezultatele cercetării bibliometrice.....  | 66        |
| 2.3.4. Concluziile și limitele studiului bibliometric .....   | 74        |
| 2.4. EXAMINAREA PROCESELOR MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIILE CONSULARE .....  | 77        |
| 2.4.1. Evaluarea strategiilor de formare / dezvoltare / motivare a angajaților pentru asigurarea calității serviciilor consulare..... | 77        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.4.2. SIMISC – Instrument tehnologic pentru optimizarea proceselor și îmbunătățirea calității managementului integrat al serviciilor consulare .....  | 79         |
| 2.4.3. Examinarea managementului comunicării în cadrul instituțiilor consulare .....   | 82         |
| 2.5. PARTICULARITĂȚILE CULTURII ORGANIZATIONALE ÎN INSTITUȚIILE CONSULARE .....  | 84         |
| 2.6. INSTRUMENTE DE MĂSURAREA A PERFORMANȚEI ÎN INSTITUȚIILE CONSULARE .....   | 86         |
| 2.7. MĂSURI DE EFICIENTIZARE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR CONSULARE ȘI STRATEGII DE DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ .....  | 92         |
| 2.8. SINTEZA STUDIULUI PRIVIND MANAGEMENTUL PROCESELOR ÎN ACTIVITATEA CONSULARĂ .....  | 96         |
| <b>CAPITOLUL 3. ANALIZA STRUCTURATĂ A PERFORMANȚEI MANAGERIALE A ACTIVITĂȚII CONSULARE ȘI STRATEGII DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A PERFORMANȚEI PE BAZA MODELULUI MATEMATIC FACTORIAL .....</b>                       | <b>98</b>  |
| 3.1. METODOLOGIA DE CONSTITUIRE A CHESTIONARULUI ADRESAT ANGAJAȚILOR UTILIZAT PENTRU ANALIZA STRUCTURATĂ A PERFORMANȚEI MANAGERIALE A ACTIVITĂȚII CONSULARE .....  | 98         |
| 3.2. ANALIZA DATELOR DE STRUCTURĂ ALE CHESTIONARULUI ADRESAT ANGAJAȚILOR .....   | 101        |
| 3.3. ANALIZA PERFORMANȚEI MANAGERIALE PE BAZA ITEMILOR DIN CHESTIONARUL ANGAJAȚILOR .....  | 107        |
| 3.4. STRATEGII DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A PERFORMANȚEI PROCESELOR DE MANAGEMENT ÎN CADRUL SERVICIILOR CONSULARE PE BAZA MODELULUI MATEMATIC MULTIPLICATIV AL EFICIENȚEI FACTORIALE .....                          | 155        |
| 3.5. SINTEZA SITUAȚIEI CONSTATATE PRIVIND PERFORMANȚA MANAGERIALĂ A ACTIVITĂȚII CONSULARE PE BAZA ANALIZEI ITEMILOR DIN CHESTIONARUL ADRESAT ANGAJAȚILOR .....   | 164        |
| <b>CAPITOLUL 4. ANALIZA STRUCTURATĂ A CALITĂȚII SERVICIILOR CONSULARE PE BAZA PERCEPȚIEI BENEFICIARILOR ȘI STRATEGII DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A PERFORMANȚEI PRIN APLICAREA METODEI ÎNFĂȘURĂRII DATELOR .....</b> | <b>166</b> |
| 4.1. METODOLOGIA DE CONSTITUIRE A CHESTIONARULUI ADRESAT BENEFICIARILOR SERVICIILOR CONSULARE UTILIZAT PENTRU ANALIZA STRUCTURATĂ A CALITĂȚII SERVICIILOR CONSULARE .....                                | 166        |
| 4.2. ANALIZA DATELOR DE STRUCTURĂ ALE CHESTIONARULUI ADRESAT BENEFICIARILOR SERVICIILOR CONSULARE .....  | 168        |
| 4.3. ANALIZA CALITĂȚII SERVICIILOR CONSULARE PE BAZA ITEMILOR DIN CHESTIONARUL ADRESAT BENEFICIARILOR SERVICIILOR CONSULARE .....  | 182        |
| 4.4. STRATEGII DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A CALITĂȚII SERVICIILOR CONSULARE PE BAZA SCORURILOR DE EFICIENȚĂ A PROCESELOR MANAGERIALE DETERMINATE PRIN APLICAREA METODEI ÎNFĂȘURĂRII DATELOR (DEA) .....             | 217        |
| 4.4.1. Aplicare metodei DEA pentru îmbunătățirea calității serviciilor consulare pe baza creșterii eficienței proceselor manageriale .....   | 218        |
| 4.4.2. Aplicare metodei DEA pentru reducerea insatisfacției beneficiarilor pe baza eficientizării culturii organizaționale în instituția consulară .....   | 222        |
| 4.5. SINTEZA SITUAȚIEI CONSTATATE PRIVIND CALITATEA PERCEPUTĂ A SERVICIILOR CONSULARE PE BAZA ANALIZEI ITEMILOR DIN CHESTIONARUL ADRESAT BENEFICIARILOR .....  | 226        |
| <b>CAPITOLUL 5. CONCLUZII GENERALE, CONTRIBUȚII, LIMITĂRI ȘI PERSPECTIVE .....</b>   | <b>228</b> |
| 5.1. CONCLUZII GENERALE .....  | 228        |

---

|   |            |
|---|------------|
| 5.2. CONTRIBUȚII PERSONALE .....          | 229        |
| 5.3. LIMITELE STUDIULUI .....             | 231        |
| 5.4. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE ..... | 232        |
| <b>BIBLIOGRAFIE.....</b>                  | <b>234</b> |
| <b>LISTĂ DE LUCRĂRI .....</b>             | <b>246</b> |
| <b>LISTĂ FIGURI.....</b>                  | <b>247</b> |
| <b>LISTĂ TABELE.....</b>                  | <b>254</b> |
| <b>ANEXE.....</b>                         | <b>258</b> |

## INTRODUCERE

Într-o lume aflată în continuă schimbare, determinată de avansul tehnologic, globalizare și interconectivitate, devine imperativă nevoia organizațiilor de optimizare a performanței pentru a oferi servicii de calitate beneficiarilor care așteaptă servicii publice tot mai accesibile și mai personalizate. Această lucrare de cercetare se concentrează asupra modului în care managementul performanței poate fi aplicat în administrația publică și, în special, în structurile consulare ale Ministerului Afacerilor Externe, cu scopul de a identifica metode și instrumente eficiente pentru măsurarea și îmbunătățirea performanței în acest domeniu.

Interconectivitatea și intensificarea mobilității la nivel internațional a cetățenilor români în străinătate redau actualitatea și oportunitatea studiului. Aceste elemente au dus la creșterea complexității și diversității cererilor de servicii, astfel că, se impune o abordare integrată și coordonată pentru a asigura o gestionare eficientă a resurselor și a serviciilor. Managementul performanței poate oferi instrumente și tehnici pentru monitorizarea și evaluarea performanței în diferite domenii dar și pentru identificarea și implementarea de îmbunătățiri.

Sistemele de management al performanței aliniază obiectivele individuale ale angajaților cu obiectivele instituționale, aplică criteriile echitabile pentru evaluarea performanței, motivează personalul prin utilizarea corectă a stimulentei și furnizează oportunități adecvate pentru formarea și profesionalizarea angajaților. Succesul unei organizații nu depinde doar de eficiența implementării acestor sisteme, ci necesită, de asemenea, angajament și dedicare din partea liderilor, precum și o integrare completă a personalului în climatul și practicile organizaționale. Pe parcursul lucrării am abordat și aspecte legate de evaluarea performanței, stabilirea obiectivelor și a indicatorilor de performanță precum și modalitățile de motivare și recompensare a angajaților din instituțiile consulare.

Cercetarea prezintă *Strategii de îmbunătățire a performanței proceselor de management în cadrul serviciilor consulare* rezultate în urma unor studii de caz, analize, documentări cu privire la stadiul actual al managementului performanței în instituțiile publice și analiza proceselor și a sistemelor de management aplicate sectorului serviciilor consulare. Metodologia de cercetare a vizat două aspecte importante ale managementului performanței în instituțiile consulare, respectiv: îmbunătățirea proceselor de management și îmbunătățirea calității serviciilor consulare. Strategiile de îmbunătățire au fost obținute prin aplicarea analizei structurate a performanței pe baza modelului matematic factorial și a analizei structurate prin aplicare metodei înfășurării datelor.

Prezenta teză de doctorat este structurată pe 5 capitole care conțin rezultatele studiului bibliografic, studii de caz, modele matematice, metodologia cercetării și rezultatele proprii. Fiecare capitol are, în partea finală, un subcapitol de concluzii, care sintetizează informațiile și rezultatele prezentate în cadrul capitolului, astfel:

Capitolul 1 este intitulat *Stadiul actual al cercetărilor privind managementul performanței în organizații* și prezintă importanța managementului performanței în administrația publică, prin reflectarea stadiului actual al cercetării în domeniu, precum și principalele teorii și modele utilizate în acest sens. Prezentarea unor exemple de bune practici din diferite țări în cadrul tezei, a permis ca, ulterior, să realizăm comparații cu alte practici identificând zonele sau elementele care ar putea beneficia de îmbunătățiri sau dezvoltări suplimentare, adaptând aceste modele la specificul național.

În capitolul 2, denumit *Studiul managementului proceselor în activitatea consulară*, evidențiază forma de organizare, rolul și funcțiile instituțiilor consulare. În acest capitol, am realizat și o analiză bibliometrică cuprinzătoare a literaturii academice privind managementul integrat al serviciilor consulare, utilizând baza de date Web of Science. Astfel, am putut identifica rolul și

esența managementului în cadrul serviciilor consulare și am obținut o perspectivă globală asupra principalelor teme deja explorate și a direcțiilor viitoare de cercetare.

În capitolul 3, *Analiza structurată a performanței manageriale a activității consulare și strategii de îmbunătățire a performanței pe baza modelului matematic factorial*, am realizat o analiză structurată a performanței manageriale în activitatea consulară pentru identificarea punctelor forte și a celor slabe din instituțiile cu acest profil. Pe baza modelului matematic factorial, am dezvoltat strategii de îmbunătățire a performanței și am identificat factorii critici care influențează rezultatele performante. Strategiile se adresează îmbunătățirii proceselor operaționale, dezvoltarea competențelor manageriale și implementarea unor măsuri de control și monitorizare a performanței.

Capitolul 4, *Analiza structurată a calității serviciilor consulare pe baza percepției beneficiarilor și strategii de îmbunătățire a performanței prin aplicarea metodei înfășurării datelor*, prezintă analiza percepției beneficiarilor cu privire la serviciile consulare. Am colectat și analizat datele referitoare la nivelul de satisfacție al beneficiarilor, eficiența și promptitudinea în rezolvarea solicitărilor, precum și calitatea informațiilor furnizate. Pe baza rezultatelor obținute și prin utilizarea metodei înfășurării datelor, am identificat strategii de îmbunătățire a performanței pentru remedierea aspectelor vulnerabile privind nivelul de satisfacție al beneficiarilor, modul de soluționare a solicitărilor acestora, etc.

În final, capitolul 5 al tezei de doctorat, *Concluziile generale, contribuții, limitări și perspective*, prezintă concluziile generale și rezultatele obținute în urma cercetării cu scopul de a contribui la îmbunătățirea managementului performanței în beneficiul cetățenilor și al societății în ansamblu. Ultimul capitol ilustrează contribuțiile aduse de cercetare asupra aprofundării cunoașterii domeniului managementului performanței, cu aplicabilitate practică în domeniul relațiilor consulare. Elementul de noutate evidențiază relația angajat - beneficiar de servicii consulare și aduce în atenție noi strategii de îmbunătățire a calității serviciilor pe baza percepției beneficiarilor. Obiectivele și relevanța studiului sunt completate de prezentarea restricțiilor și limitărilor cercetării pe care le-am abordat în ultima parte a tezei ca factori determinanți în stabilirea preciziei și a validității rezultatelor.

## Bibliografie

- [1] Aubrey C. D., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Polirom, 2007, Iași, ISBN: 973-46-0426-0.
- [2] Drucker P., *The Practice of Management*, Harper Collins Publishers, 2016, ISBN: 0062005448, 9780062005441.
- [3] Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, 1996, ISBN-10: 9780875846514, ISBN-13: 978-0875846514.
- [4] Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Lmt., 2001, London, ISBN 0749498285, 9780749498283.
- [5] Dessler G., *Human Resource Management- Fifteenth Edition*, Pearson Education, 2023, India, ISBN-13 978-9352862658.
- [6] Walton M., Deming E. W., *The Deming Management Method: The Bestselling Classic for Quality Management (republished)*, TarcherPerigee Publisher, 2014, ISBN 0-399-55000-3.
- [7] McClelland D. C., *Human Motivation*, New York: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987, Online ISBN: 9781139878289.
- [8] McGregor D., Cutcher-Gershenfeld J., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill Professional, 2006, ISBN 0071462228, 9780071462228.
- [9] Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency, 2006, United States, ISBN 0-385-51725-4.
- [10] Rock D., *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, NeuroLeadership Journal, No. 1, 2008.
- [11] Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition*, Wiley, 2016, ISBN-13 978-1119212041.
- [12] Kim S. C., Quinn R. E., DeGraff J., Thakor A. V., *Competing Values Leadership, 3rd Edition*, Edward Elgar Publishing, 2022, ISBN-10:1800888961, ISBN-13:978-1800888968.
- [13] Rock D., *Handbook of NeuroLeadership Paperback*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013, ISBN-10:9781483925332, ISBN-13:978-1483925332.
- [14] Buckingham M., *Now, Discover Your Strengths*, Gallup Press, 2020, ISBN-13:978-0743201148.
- [15] Huțu C. A., Avasilcăi S., *Măsurarea performanței resurselor umane*, 2011, Performantica, ISSN: 2285 – 5378.
- [16] Armstrong M., *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*, 2006, Kogan Page, Londra, ISBN-10: 0749426284, ISBN-13: 978-0749426286.
- [17] Bobko P., Colella A., *Employee reactions to performance standards: A review and research propositions*, 1994, *Personel Psychology*, vol. 47 (1).
- [18] Richter C. A., *The Case for Performance Standards*, 2004, *Public Roads*, vol. 67 (6).
- [19] Halbesleben J. R., *Social influences on performance evaluation: implications for the development of performance standards*, 2009, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 14 (3).
- [20] Briner R., Denyer D., Rousseau D., *Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? Academy of Management Perspectives*, 2009, 23(4).

- 
- [21] Armstrong M., Baron A., *Performance Management: The New Realities. Developing practice*, Institute of Personnel and Development, 1998, Cornell University, ISBN 0852927274, 9780852927274.
- [22] Hartle F., *How to Re-Engineer Your Performance Management Process*, Kogan Page Ltd, 1995, ISBN 9780749416409.
- [23] Bourguignon A., *Definir la performance: une simple gestion de vocabulaire*, conference title „Performance et Ressources Humaines”, Publisher Economica, Paris, 1996, pp 18-31 ; ref : 3 p.
- [24] Niculescu M., Lavalette G., *Strategii de creștere*, editura Economică, București, 1999, ISBN: 973-590-098-X.
- [25] Albu, N., Albu, C., *Soluții practice de eficientizare a activităților și de creștere a performanței organizaționale*, Editura CECCAR, București, 2005, p. 31;
- [26] Raboca H., *Măsurarea satisfacției clienților serviciilor publice*, 2008, Editura Accent, Cluj-Napoca.
- [27] Rouse P., Putterill M., *An integral framework for performance measurement*, Management Decision, Vol.41, No.8, 2003, ISSN: 0025-1747.
- [28] Neely A., Marr B., Roos G., Pike S., Gupta O., *Towards the Third Generation of Performance Measurement. Controlling*, 2003, DOI: 10.15358/0935-0381-2003-3-4-129.
- [29] Johnson C. C., *Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems*, Conference Proceedings, 2007, <https://www.semanticscholar.org/paper/Introduction-to-the-Balanced-Scorecard-and-Systems-Johnson/07941d2c94252bee8c4eaa4bf6624228cd40aa03#citing-papers> accesat la data de 04.10.2023.
- [30] Marr B., *What is a Balanced Scorecard? Management Case Study*, The Advanced Performance Institute ([www.ap-institute.com](http://www.ap-institute.com)), 2010, <https://docplayer.net/20844852-Management-white-paper-what-is-a-modern-balanced-scorecard.html> accesat la data de 04.10.2023.
- [31] Neely A., *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice 2nd Edition*, Cambridge University Press, 2011, ISBN-10 0521188768, ISBN-13 978-0521188760.
- [32] Gorenak Š., *European Foundation for Quality Management Excellence Model Can Encourage ISO 26000 Implementation*, 2015, InTech. DOI: 10.5772/60959, din volumul Bobek V., *Perspectives on Business and Management*, 2015, Austria, ebook (PDF) ISBN 978-953-51-5146-3,
- [33] Merih A., *Total Quality Management*, 2017, DOI:10.13140/RG.2.2.15304.72969.
- [34] Alstete J. W., *Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality*, The George Washington University, 1996, ISBN-10 : 1878380699
- [35] Jackson N., Lund H., *Benchmarking For Higher Education*, Open University Press, 2000, ISBN-10: 0335204538.
- [36] Garlick S., Langworthy A., *Benchmarking University Community Engagement: Developing a National Approach in Australia*, 2008, Higher Education Management and Policy, Volume 20 Issue 2: Higher Education and Regional Development, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-v20-art17-en>.
- [37] McNair C. J., Watts T., *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*, University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series, 2006, online at <http://ro.uow.edu.au/acccfinwp/32/>



- [38] Scurtu V., Russu C., Popescu I., *Benchmarking-Teorie și aplicații*, Editura Economică, 2006, ISBN: 973-709-165-5
- [39] Drucker P. F., *The Practice of Management*, Editura HarperCollins Publishers, 2006, ISBN-13: 9780060878979, ISBN-10: 0060878975
- [40] Odiorne G., *Management By Objectives*, Pitman, 1965, ASIN: B002E66Y1W
- [41] Doran, G. T., *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, Management Review, 1981, disponibil la adresa <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf?msckid=35b2234dd10f11ec8f8b5d44b8a1f4e4>, accesată la data de 17.10.2023
- [42] Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitara, 2008, ISBN: 9789737494481.
- [43] Neely A., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success Hardcover*, 2002, Financial Times Management, ISBN-10 : 0273653342, ISBN-13 : 978-0273653349.
- [44] Băcanu B., *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*; Editura Polirom, Iași, 2006, ISBN 973-46-0279-9
- [45] Codul administrativ din 03.07.2019, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 555 din 05 iulie 2019, cu modificările ulterioare aduse de OUG 63/2019 și OUG 1/2020, disponibil la adresa <https://lege5.ro/Gratuit/gm2dcnrygm3q/dispozitii-generale-codul-administrativ?dp=gi4tcojwg44teny>, accesat la data de 21.10.2023.
- [46] Olum Y., *Public service reform in Uganda (1989-2002): A critical appraisal*, African Journal of Public Administration and Management, 2002, nr. 15
- [47] Shah A., *Public Services Delivery*, The World Bank Washington D.C., 2005, ISBN-13: 978-0-8213-6140-5, ISBN-10: 0-8213-6140-6
- [48] Cerkez M., *Evaluarea programelor și politicilor publice. Teorii, metode și practici*, Polirom, Iași, 2009, ISBN 978-973-46-1526-1.
- [49] [www.e-scim.ro](http://www.e-scim.ro) accesat la data de 07.10.2023.
- [50] Codului controlului intern managerial al entităților publice, Capitolul 1, Glosar de termeni, punctele 43, 44 și 54, disponibil la adresa [www.e-scim.ro](http://www.e-scim.ro).
- [51] Hotărâre nr. 775 din 14 iulie 2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central, publicată în Monitorul Oficial nr. 685 din 29 iulie 2005, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/63743>, accesată la data de 08.10.2023.
- [52] Hotărârea de Guvern nr. 870 din 28 iunie 2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale, publicată în Monitorul Oficial nr. 637 din 24 iulie 2006, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/73751>, accesată la data de 08.10.2023.
- [53] Hotărârea de Guvern nr. 1.807 din 13 decembrie 2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.024 din 22 decembrie 2006, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/78392>, accesată la data de 08.10.2023.
- [54] Hotărârea de Guvern nr. 158 din 13 februarie 2008, pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe

- termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, publicată în Monitorul Oficial nr. 134 din 21 februarie 2008, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/89773>, accesată la data de 08.10.2023.
- [55] Fragment extras din Metodologia din 13 februarie 2008 privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, publicată în Monitorul Oficial nr. 134 din 21 februarie 2008, Etapa a II-a: Componenta de programare bugetară, Introducere, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/89774>, accesată la data de 08.10.2023.
- [56] European Institute of Public Administration oferă cursuri, seminarii și publicații care abordează aspecte legate de evaluarea și îmbunătățirea serviciilor publice în UE la adresa <https://www.eipa.eu/publications/>.
- [57] *Our Public Service 2020*, disponibil la adresa <https://www.ops.gov.ie/app/uploads/2019/08/Our-Public-Service-2020-WEB.pdf>, accesată la data de 23.10.2023.
- [58] <https://databank.per.gov.ie/Expenditure.aspx?rep=NetVA>
- [59] Un model de "*Performance Management Framework*", May 2017, elaborat The Borough Council of King's Lynn & West Norfolk, autoritate locală a zonei King's Lynn & West Norfolk din Anglia care administrează și furnizează servicii publice la nivelul districtului respectiv, este disponibil pe site-ul administrației locale a districtului King's Lynn & West Norfolk, la adresa <https://www.west-norfolk.gov.uk>, accesată la data de 26.10.2023.
- [60] <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-the-success-of-your-service>, accesată la data de 27.10.2023.
- [61] Aubrey C. D., *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Polirom, 2007, Iași, ISBN: 973-46-0426-0.
- [62] Drucker P., *The Practice of Management*, Harper Collins Publishers, 2016, ISBN: 0062005448, 9780062005441.
- [63] Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, 1996, ISBN-10: 9780875846514, ISBN-13: 978-0875846514.
- [64] Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Lmt., 2001, London, ISBN 0749498285, 9780749498283.
- [65] Dessler G., *Human Resource Management- Fifteenth Edition*, Pearson Education, 2023, India, ISBN-13 978-9352862658.
- [66] Walton M., Deming E. W., *The Deming Management Method: The Bestselling Classic for Quality Management (republished)*, TarcherPerigee Publisher, 2014, ISBN 0-399-55000-3.
- [67] McClelland D. C., *Human Motivation*, New York: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1987, Online ISBN: 9781139878289.
- [68] McGregor D., Cutcher-Gershenfeld J., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill Professional, 2006, ISBN 0071462228, 9780071462228.
- [69] Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency, 2006, United States, ISBN 0-385-51725-4.
- [70] Rock D., *SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others*, NeuroLeadership Journal, No. 1, 2008.
- [71] Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition*, Wiley, 2016, ISBN-13 978-1119212041.

- [72] Kim S. C., Quinn R. E., DeGraff J., Thakor A. V., *Competing Values Leadership, 3rd Edition*, Edward Elgar Publishing, 2022, ISBN-10:1800888961, ISBN-13:978-1800888968.
- [73] Rock D., *Handbook of NeuroLeadership Paperback*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013, ISBN-10:9781483925332, ISBN-13:978-1483925332.
- [74] Buckingham M., *Now, Discover Your Strengths*, Gallup Press, 2020, ISBN-13:978-0743201148.
- [75] Huțu C. A., Avasilcăi S., *Măsurarea performanței resurselor umane*, 2011, Performantica, ISSN: 2285 – 5378.
- [76] Armstrong M., *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*, 2006, Kogan Page, Londra, ISBN-10: 0749426284, ISBN-13: 978-0749426286.
- [77] Bobko P., Colella A., *Employee reactions to performance standards: A review and research propositions*, 1994, Personnel Psychology, vol. 47 (1).
- [78] Richter C. A., *The Case for Performance Standards*, 2004, Public Roads, vol. 67 (6).
- [79] Halbesleben J. R., *Social influences on performance evaluation: implications for the development of performance standards*, 2009, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, vol. 14 (3).
- [80] Briner R., Denyer D., Rousseau D., *Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? Academy of Management Perspectives*, 2009, 23(4).
- [81] Armstrong M., Baron A., *Performance Management: The New Realities. Developing practice*, Institute of Personnel and Development, 1998, Cornell University, ISBN 0852927274, 9780852927274.
- [82] Hartle F, *How to Re-Engineer Your Performance Management Process*, Kogan Page Ltd, 1995, ISBN 9780749416409.
- [83] Bourguignon A., *Definir la performance: une simple gestion de vocabulaire*, conference title „Performance et Ressources Humaines”, Publisher Economica, Paris, 1996, pp 18-31 ; ref : 3 p.
- [84] Niculescu M., Lavalette G., *Strategii de creștere*, editura Economică, București, 1999, ISBN: 973-590-098-X.
- [85] Albu, N., Albu, C., *Soluții practice de eficientizare a activităților și de creștere a performanței organizaționale*, Editura CECCAR, București, 2005, p. 31;
- [86] Raboca H., *Măsurarea satisfacției clienților serviciilor publice*, 2008, Editura Accent, Cluj-Napoca.
- [87] Rouse P., Putterill M., *An integral framework for performance measurement*, Management Decision, Vol.41, No.8, 2003, ISSN: 0025-1747.
- [88] Neely A., Marr B., Roos G., Pike S., Gupta O., *Towards the Third Generation of Performance Measurement. Controlling*, 2003, DOI: 10.15358/0935-0381-2003-3-4-129.
- [89] Johnson C. C., *Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems*, Conference Proceedings, 2007, <https://www.semanticscholar.org/paper/Introduction-to-the-Balanced-Scorecard-and-Systems-Johnson/07941d2c94252bee8c4eaa4bf6624228cd40aa03#citing-papers> accesat la data de 04.10.2023.
- [90] Marr B. , *What is a Balanced Scorecard? Management Case Study*, The Advanced Performance Institute (www.ap-institute.com), 2010, <https://docplayer.net/20844852-Management-white-paper-what-is-a-modern-balanced-scorecard.html> accesat la data de 04.10.2023.

- 
- [91] Neely A., *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice 2nd Edition*, Cambridge University Press, 2011, ISBN-10 0521188768, ISBN-13 978-0521188760.
- [92] Gorenak Š., *European Foundation for Quality Management Excellence Model Can Encourage ISO 26000 Implementation*, 2015, InTech. DOI: 10.5772/60959, din volumul Bobek V., *Perspectives on Business and Management*, 2015, Austria, ebook (PDF) ISBN 978-953-51-5146-3,
- [93] Merih A., *Total Quality Management*, 2017, DOI:10.13140/RG.2.2.15304.72969.
- [94] Alstete J. W., *Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality*, The George Washington University, 1996, ISBN-10 : 1878380699
- [95] Jackson N., Lund H., *Benchmarking For Higher Education*, Open University Press, 2000, ISBN-10: 0335204538.
- [96] Garlick S., Langworthy A., *Benchmarking University Community Engagement: Developing a National Approach in Australia*, 2008, Higher Education Management and Policy, Volume 20 Issue 2: Higher Education and Regional Development, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-v20-art17-en>.
- [97] McNair C. J., Watts T., *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*, University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series, 2006, online at <http://ro.uow.edu.au/acccfinwp/32/>
- [98] Scurtu V., Russu C., Popescu I., *Benchmarking-Teorie și aplicații*, Editura Economică, 2006, ISBN: 973-709-165-5
- [99] Drucker P. F., *The Practice of Management*, Editura HarperCollins Publishers, 2006, ISBN-13: 9780060878979, ISBN-10: 0060878975
- [100] Odiorne G., *Management By Objectives*, Pitman, 1965, ASIN: B002E66Y1W
- [101] Doran, G. T., *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, Management Review, 1981, disponibil la adresa <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf?msclkid=35b2234dd10f11ec8f8b5d44b8a1f4e4>, accesată la data de 17.10.2023
- [102] Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitara, 2008, ISBN: 9789737494481.
- [103] Neely A., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success Hardcover*, 2002, Financial Times Management, ISBN-10 : 0273653342, ISBN-13 : 978-0273653349.
- [104] Băcanu B., *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*; Editura Polirom, Iași, 2006, ISBN 973-46-0279-9
- [105] Neely A., Marr B., Roos G., Pike S., Gupta O., *Towards the Third Generation of Performance Measurement. Controlling*, 2003, DOI: 10.15358/0935-0381-2003-3-4-129;
- [106] Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston, MA – Harvard Business School Press, 1996, ISBN-10 9780875846514, ISBN-13 978-0875846514;
- [107] Johnson C. C., *Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems*, Conference Proceedings, 2007, <https://www.semanticscholar.org/paper/Introduction-to-the-Balanced-Scorecard-and-Systems-Johnson/07941d2c94252bee8c4eaa4bf6624228cd40aa03#citing-papers> accesat la data de 04.10.2023;

- [108] Marr B., *What is a Balanced Scorecard? Management Case Study*, The Advanced Performance Institute ([www.ap-institute.com](http://www.ap-institute.com)), 2010, <https://docplayer.net/20844852-Management-white-paper-what-is-a-modern-balanced-scorecard.html> accesat la data de 04.10.2023;
- [109] Neely A., *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice 2nd Edition*, Cambridge University Press, 2011, ISBN-10 0521188768, ISBN-13 978-0521188760;
- [110] Gorenak Š., *European Foundation for Quality Management Excellence Model Can Encourage ISO 26000 Implementation*, 2015, InTech. DOI: 10.5772/60959, din volumul Bobek V., *Perspectives on Business and Management*, 2015, Austria, ebook (PDF) ISBN 978-953-51-5146-3;
- [111] Merih A., *Total Quality Management*, 2017, DOI:10.13140/RG.2.2.15304.72969;
- [112] Alstete J. W., *Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality*, The George Washington University, 1996, ISBN-10 : 1878380699;
- [113] Jackson N., Lund H., *Benchmarking For Higher Education*, Open University Press, 2000, ISBN-10: 0335204538;
- [114] Garlick S., Langworthy A., *Benchmarking University Community Engagement: Developing a National Approach in Australia*, 2008, Higher Education Management and Policy, Volume 20 Issue 2: Higher Education and Regional Development, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/hemp-v20-art17-en>;
- [115] McNair C. J., Watts T., *Conceptualising the Praxis of Benchmarking through Institutional Theory*, University of Wollongong, School of Accounting and Finance, Working Paper Series, 2006, online at <http://ro.uow.edu.au/acffinwp/32>;
- [116] Scurtu V., Russu C., Popescu I., *Benchmarking-Teorie și aplicații*, Editura Economică, 2006, ISBN: 973-709-165-5;
- [117] Drucker P. F., *The Practice of Management*, Editura HarperCollins Publishers, 2006, ISBN-13: 9780060878979, ISBN-10: 0060878975;
- [118] Odiorne G., *Management By Objectives*, Pitman, 1965, ASIN: B002E66Y1W;
- [119] Drucker P. F., *The Practice of Management*, Editura HarperCollins Publishers, 2006, ISBN-13: 9780060878979, ISBN-10: 0060878975;
- [120] Doran, G. T., *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, Management Review, 1981, disponibil la adresa <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf?msckid=35b2234dd10f11ec8f8b5d44b8a1f4e4>, accesată la data de 17.10.2023;
- [121] Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitara, 2008, ISBN: 9789737494481;
- [122] Neely A., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success Hardcover*, 2002, Financial Times Management, ISBN-10 : 0273653342, ISBN-13: 978-0273653349.
- [123] Behn R.D., *Why measure performance? Diferent purposes require diferent measures*, Public Administration Review, 63(5):586 – 606, 2003, DOI:10.1111/1540-6210.00322
- [124] Șandor S. D., *Analiză și cercetare în administrația publică*, Accent, 2005, Cluj-Napoca
- [125] Poister T. H., *Measuring performance in public and nonprofit organizations*, JosseyBass, San Francisco, 2003, ISBN-10: 9780787949990, ISBN-13: 978-0787949990

- [126] Brignall S, Modell S., *An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'* Management Accounting Research, vol. 11, , 2000, ISSN 1044-5005.
- [127] Olum Y., *Public service reform in Uganda (1989-2002): A critical appraisal*, African Journal of Public Administration and Management, 2002, nr. 15
- [128] Shah A., *Public Services Delivery*, The World Bank Washington D.C., 2005, ISBN-13: 978-0-8213-6140-5, ISBN-10: 0-8213-6140-6
- [129] Cerkez M., *Evaluarea programelor și politicilor publice. Teorii, metode și practici*, Polirom, Iași, 2009, ISBN 978-973-46-1526-1.
- [130] [www.e-scim.ro](http://www.e-scim.ro) accesat la data de 07.10.2023.
- [131] Codului controlului intern managerial al entităților publice, Capitolul 1, Glosar de termeni, punctele 43, 44 și 54, disponibil la adresa [www.e-scim.ro](http://www.e-scim.ro).
- [132] Hotărâre nr. 775 din 14 iulie 2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central, publicată în Monitorul Oficial nr. 685 din 29 iulie 2005, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/63743>, accesată la data de 08.10.2023.
- [133] Hotărârea de Guvern nr. 870 din 28 iunie 2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale, publicată în Monitorul Oficial nr. 637 din 24 iulie 2006, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/73751>, accesată la data de 08.10.2023.
- [134] Hotărârea de Guvern nr. 1.807 din 13 decembrie 2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.024 din 22 decembrie 2006, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/78392>, accesată la data de 08.10.2023.
- [135] Hotărârea de Guvern nr. 158 din 13 februarie 2008, pentru aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, publicată în Monitorul Oficial nr. 134 din 21 februarie 2008, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/89773>, accesată la data de 08.10.2023.
- [136] Fragment extras din Metodologia din 13 februarie 2008 privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, publicată în Monitorul Oficial nr. 134 din 21 februarie 2008, Etapa a II-a: Componenta de programare bugetară, Introducere, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/89774>, accesată la data de 08.10.2023.
- [137] European Institute of Public Administration oferă cursuri, seminarii și publicații care abordează aspecte legate de evaluarea și îmbunătățirea serviciilor publice în UE la adresa <https://www.eipa.eu/publications/>.
- [138] Demeter M. L., Dudu F., Păștinaru A. I., Dincă D. E., *Monitorizarea și evaluarea integrată a performanței serviciilor publice*, , 2020, Patronatul Serviciilor Publice din România, București, disponibil la adresa [https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2022/04/bune\\_practici\\_nationale\\_compressed.pdf](https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2022/04/bune_practici_nationale_compressed.pdf), accesat la data de 08.10.2023.
- [139] Parmenter D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2015, New Jersey, ISBN 978-1-119-01984-8 (pdf), disponibilă la adresa <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781119019855.fmatter>, accesată la data de 21.10.2023.

- [140] Jude I., Edita N., *Psihologia în cunoaștere și acțiune*, Editura Didactică și Pedagogică, 2010, ISBN 978-973-30-2114-8.
- [141] Codul administrativ din 03.07.2019, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 555 din 05 iulie 2019, cu modificările ulterioare aduse de OUG 63/2019 și OUG 1/2020, disponibil la adresa <https://lege5.ro/Gratuit/gm2dcnrygm3q/dispozitii-generale-codul-administrativ?dp=gi4tcojwg44teny>, accesat la data de 21.10.2023.
- [142] *Evaluation Methods for The European Union's External Assistance*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2006, Vol 1 – 4, ISBN: 92-79-00681-9, disponibile la <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47469160.pdf>, <http://aei.pitt.edu/47171/1/methods.guidelines.evaluation.v.2.pdf>, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47469112.pdf>, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/47469222.pdf>, accesate la data de 21.10.2023.
- [143] *Our Public Service 2020*, disponibil la adresa <https://www.ops.gov.ie/app/uploads/2019/08/Our-Public-Service-2020-WEB.pdf>, accesată la data de 23.10.2023.
- [144] <https://databank.per.gov.ie/Expenditure.aspx?rep=NetVA>
- [145] *The Austrian Federal Civil Service 2022 Facts and figures*, disponibil la adresa <https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2023/06/The-Austrian-Civil-Service-Facts-and-Figures-2019.pdf>, accesat la data de 25.10.2023.
- [146] Common Assessment Framework - The European model for improving public organisations through self-assessment, European Institute for Public Administration, disponibil la adresa <https://www.kdz.eu/de/leistungen/caf-zentrum#textblock--224>, accesată la data de 24.10.2023.
- [147] Un model de "*Performance Management Framework*", May 2017, elaborat The Borough Council of King's Lynn & West Norfolk, autoritate locală a zonei King's Lynn & West Norfolk din Anglia care administrează și furnizează servicii publice la nivelul districtului respectiv, este disponibil pe site-ul administrației locale a districtului King's Lynn & West Norfolk, la adresa <https://www.west-norfolk.gov.uk>, accesată la data de 26.10.2023.
- [148] <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-the-success-of-your-service>, accesată la data de 27.10.2023.
- [149] Hotărârea Guvernului nr. 16 din 12 ianuarie 2017 privind organizarea și funcționarea Ministerului Afacerilor Externe, disponibilă la adresa Hotărârii Guvernului nr. 16 din 12 ianuarie 2017 privind organizarea și funcționarea Ministerului Afacerilor Externe, accesată la data de 04.09.2023.
- [150] Ordinul nr. 1.580 din 1 septembrie 2023, privind modificarea anexei la Ordinul ministrului afacerilor externe nr. 1.132/2016 pentru aprobarea Regulamentului de organizare, funcționare și ordine internă al Ministerului Afacerilor Externe, publicat în Monitorul Oficial nr. 927 din 13 octombrie 2023.
- [151] Lege nr. 269 din 17 iunie 2003, privind Statutul Corpului diplomatic și consular al României, publicată în Monitorul Oficial nr. 441 din 23 iunie 2003, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/44569>, accesată la data de 04.09.2023.
- [152] Ordin nr. 1.580 din 1 septembrie 2023, privind modificarea anexei la Ordinul ministrului afacerilor externe nr. 1.132/2016 pentru aprobarea Regulamentului de organizare, funcționare și ordine internă al Ministerului Afacerilor Externe, publicat în Monitorul Oficial nr. 927 din 13 octombrie 2023, disponibil la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/275300>, accesată la data de 04.09.2023.

- [153] Legea nr. 62 din 15 aprilie 2019 privind activitatea consulară, publicată în Monitorul Oficial nr. 299 din 18 aprilie 2019, disponibilă la adresa <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/212917>, accesată la data de 04.09.2023.
- [154] Alexie M., *Dicționar diplomatic*, Editura Politică, 1979.
- [155] Maftei J., *Activitatea consulară*, 2010, Editura Didactică și Pedagogică, ISBN 978-973-30-2901-4, p. 59.
- [156] Decret nr. 481 din 20 decembrie 1971 pentru Aderarea Republicii Socialiste România la Convenția de la Viena cu privire la relațiile consulare, publicat în Buletinul Oficial Nr. 10 din 28 ianuarie 1972.
- [157] Protocolul opțional la Convenția de la Viena din 1963 cu privire la relațiile consulare referitor la soluționarea obligatorie a diferendelor, a intrat în vigoare la 9 martie 1967. (Nations Unies, Recueil des Traités, vol. 596, p. 487).
- [158] Protocolul opțional la Convenția de la Viena din 1963 cu privire la relațiile consulare referitor la cetățenia membrilor personalului consular, a intrat în vigoare la 19 martie 1967. (Nations Unies, Recueil des Traités, vol. 596, p. 469).
- [159] Pătrașcu I.V.F., *Rolul Consulului În Perspectiva Adâncirii Integrării Europene*, 2017.
- [160] Badea (Folfa) G., *Asistenta Juridica Internationala Prin Mijloace Diplomatice Si Consulare*, 2015.
- [161] Androniceanu A., Sora S., *Work Satisfaction in the Public Sector - A Case Study in the Romanian Ministry of Foreign Affairs*, publicată în volumul "Public Administration in Times of Crisis", Selected Papers from the 18th NISPAcee Annual Conference, May 12–14, 2010, Varșovia, Poland.
- [162] Șomănescu S: M., *Abordări manageriale privind comunicarea organizațională în relațiile consulare*, 2017
- [163] Lee L.T., Quigley J. B., *Consular Law and Practice (3rd Edition)*, 2018, ISBN-13: 9780198298519
- [164] Tudoran L., Benabed A., *The informatics integrated system for the Romanian civil status documents – practical considerations and applicability to the consular offices of Romania*, Perspectives of Law and Public Administration, Volume 11, Issue 2, June 2022, 2:313-322, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1103180>
- [165] Csatlós E., *A COVID-19 konzuli igazgatás szervezetrendszerére gyakorolt hatása a repatriálás tanulságai tekintetében*, 2021, KözigazgatásTudomány 2:30-43, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1117001>
- [166] Konovalova M., *AI and Diplomacy: Challenges and Opportunities*, 2023, Institute for Research and European Studies – Bitola, Journal of Liberty and International Affairs, nr. 2, pp 520-530.
- [167] Hikmet M., Sadullah C., *What Does BigData Tell? A Network Analysis Approach to the Justice and Development Party's Role Performance In The Middle East Between 2015 and 2020*, Journal of Liberty and International Affairs, 9(1), 48-72, <https://doi.org/10.47305/JLIA2391048m>
- [168] Avril A. B., Magnini V. P., *A holistic approach to expatriate success*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 19, Issue 1.
- [169] Obedgiu V., *Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development*, Journal of Management Development, 2017, 36 (8), ISSN 0262-1711.
- [170] McCarthy P. R., McCarthy H. M., *When Case Studies Are Not Enough: Integrating Experiential Learning Into Business Curricula*. Journal Of Education For Business, 81(4), 2006, 201-204.



- [171] Moon J., *A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice*, 2004, London, Routledge Falmer. p. 126.
- [172] Hutton M., *Learning from action: a conceptual framework*, in S. Warner Weil and M. McGill (eds) *Making Sense of Experiential Learning*, Open University Press, 1980, p.51.
- [173] Valotti G., Barbieri M. și Girosante G., *Comparative Analysis of the Performance Evaluation Systems of Public Sector Employees*, White Paper, No.1/2017, OCAP.
- [174] Glifford J., *Could do better? Assessing what works in performance management*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, disponibil la adresa [https://www.cipd.co.uk/Images/could-do-better\\_2016-assessingwhat-works-in-performance-management\\_tcm18-16874.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/could-do-better_2016-assessingwhat-works-in-performance-management_tcm18-16874.pdf), accesată la data de 12.09.2023.
- [175] Borman W.C., Ilgen D.R., Klimoski R.J. , *Handbook of Psychology*, volume 12, Industrial And Organizational Psychology, John Wiley & Sons, New Jersey, 225-254.
- [176] <https://www.idr.ro/>
- [177] Componentele Sistemului Informatic Integrat Consular (E-Cons) (2021), elaborat de MAE, [https://www.mae.ro/sites/default/files/file/brosura\\_econs\\_17.03.2021.pdf](https://www.mae.ro/sites/default/files/file/brosura_econs_17.03.2021.pdf), accesat la data de 04.09.2023
- [178] Jonsson C., Hall M., *Communication: An Essential Aspect of Diplomacy*”, *43rd Annual ISA Convention*, New Orleans, LA, Martie 2002, disponibil la adresa: [https://www.researchgate.net/profile/Martin\\_Hall7/publication/227792912\\_Communication\\_An\\_Essential\\_Aspect\\_of\\_Diplomacy/links/54eeed250cf2e2830865c0c7.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Martin_Hall7/publication/227792912_Communication_An_Essential_Aspect_of_Diplomacy/links/54eeed250cf2e2830865c0c7.pdf), accesat la data de 04.09.2023.
- [179] Pulakos E., O’Leary R., *Why Is Performance Management Broken?*, Industrial and Organizational Psychology, 2011.
- [180] Wright B., *The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, disponibil la adresa [https://www.researchgate.net/publication/249234309\\_The\\_Role\\_of\\_Work\\_Context\\_in\\_Work\\_Motivation\\_A\\_Public\\_Sector\\_Application\\_of\\_Goal\\_and\\_Social\\_Cognitive\\_Theories](https://www.researchgate.net/publication/249234309_The_Role_of_Work_Context_in_Work_Motivation_A_Public_Sector_Application_of_Goal_and_Social_Cognitive_Theories), accesată la data de 04.09.2023.
- [181] Peters J. T., Waterman R. H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row, 1982, ISBN 0060150424, 9780060150426.
- [182] Schein E., *Organizational Culture and Leadership. In Classics of Organization Theory* Harcourt College Publishers, 2004, third edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, ISBN 0-7879-6845-5.
- [183] Cameron S. K., Quinn E. R., *Diagnosing and changing organizational culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006, ISBN-13 978-0-7879-8283-6, ISBN-10 0-7879-8283-0.
- [184] Codul administrativ din 03.07.2019. Parte integrantă din Ordonanță de urgență 57/2019. În vigoare de la 05 iulie 2019. Consolidarea din data de 18 noiembrie 2023 are la bază publicarea din Monitorul Oficial, Partea I nr. 555 din 05 iulie 2019. Include modificările aduse prin următoarele acte: OUG 63/2019 aprobat(ă) prin L 153/2021; OUG 1/2020; OUG 44/2020; OUG 61/2020; DCZ 240/2020; L 84/2020; OUG 164/2020; OUG 226/2020; OUG 4/2021 aprobat(ă) prin L 155/2021; OUG 121/2021; OUG 138/2021 aprobat(ă) prin L 156/2022; OUG 130/2021; OUG 1/2022; OUG 94/2022 aprobat(ă) prin L 275/2023; L 246/2022; L 261/2022; OUG 116/2022; L 283/2022; OUG 168/2022; OUG 190/2022; OUG 191/2022 aprobat(ă) prin L 348/2023; L 375/2022; L 72/2023; OUG 34/2023; L 140/2023; OUG 72/2023; OUG 91/2023; L 296/2023. Ultimul amendament în 16 noiembrie 2023.

- 
- [185] Campbell J.P., McCloy R.A., Oppler S.H. și Sager, C.E., *A theory of performance*, în Schmitt N. & Borman W., *Personnel selection in organizations*, San Francisco, Jossey Bass, 1993.
- [186] Badea E., *Studiu despre percepția directorilor executivi, managerilor și angajaților cu privire la modul în care se derulează procesul de management al performanței*, Valoria Business Solutions, 2020, disponibil la adresa <https://www.amcham.ro/download?file=mediaPool/uY8tD01.pdf>, accesat la data de 18.11.2023
- [187] *Programul de guvernare pentru perioada 2021-2024, Prioritățile politicii externe a României*, Secretariatul General al Guvernului, document disponibil la adresa <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2016/04/PROGRAM-DE-GUVERNARE-2021%E2%80%942024.pdf>, accesat la data de 13.08.2023.
- [188] *Rapoare anuale*, Ministerul afacerilor Externe, disponibile la adresa <https://www.mae.ro/node/15001>, accesată la data de 20.08.2023.
- [189] Raportul rezultatelor obținute în administrația publică în anul 2022 [https://www.nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/pub\\_1004/downloads/v230414161312/NS\\_annualreport\\_2022.pdf](https://www.nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/pub_1004/downloads/v230414161312/NS_annualreport_2022.pdf), accesat la data de 28.10.2023
- [190] <https://digital-strategy.ec.europa.eu/ro/policies/desi>, accesat la data de 02.11.2023.
- [191] Boswell W.R., Boudreau J.W., *Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use*, Human Resource Development Quarterly, 2000, vol.11.
- [192] Pink D.H., *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Canongate Books Ltd., 2018, ISBN-10: 1786891700, ISBN-13: 978-1786891709.
- [193] <https://sixsigmastudyguide.com/sample-size/>.
- [194] <https://www.mae.ro/romanian-missions>.
- [195] [https://www.bing.com/search?pglt=171&q=populatia+romaniei&cvid=38e1f7e5f846418db9f360978d0cd989&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUqBggBEAAYQDIGCAAQRRg5MgYIARAAGEAyBggCEAAYQDIGCAMQABhAMgYIBBAAGEAyBggFEAAYQDIGCAYQABhAMgYIBxAAGEAyBggIEAAYQDIHCAkQRRj8VdIBCDg2OThqMGoxqAIAAsAIA&FORM=ANNAB1&PC=U531](https://www.bing.com/search?pglt=171&q=populatia+romaniei&cvid=38e1f7e5f846418db9f360978d0cd989&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBggBEAAYQDIGCAAQRRg5MgYIARAAGEAyBggCEAAYQDIGCAMQABhAMgYIBBAAGEAyBggFEAAYQDIGCAYQABhAMgYIBxAAGEAyBggIEAAYQDIHCAkQRRj8VdIBCDg2OThqMGoxqAIAAsAIA&FORM=ANNAB1&PC=U531).
- [196] Basso, A. & Funari, S., 2004, 'A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums', *Journal of Cultural Economics* 28(3), 195-216.
- [197] <https://onlineoutput.com/dea-software/>