

## EFICIENȚA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL BUNELOR PRACTICI EUROPENE

*Drd. Adriana PETCU, ASEM, (București)*

*Acest articol abordează anumite aspecte ale procesului de implementare a setului de reguli și necesități vitale dictate de bunele practici europene cu referire directă la principiile gestionării în scopul eficientizării structurale și funcționale a administrației publice locale din România. Oportunitatea acestui proces este fundamentat prin anumite categorii de argumente: tehnologice, economice, sociologice, instituționale, organizaționale și culturale.*

**Cuvinte-cheie:** administrație publică locală, practici europene, eficiență organizațională, funcții publice, personal primărie, parteneriat public-privat, resurse bugetare.

**JEL:** H76

**Introducere.** Dezvoltarea noilor principii de gestionare și integrarea în Uniunea Europeană au condus la instituirea unor noi relații între cetățean și administrație, adică la modificarea structurală și funcțională a administrației, necesitatea căreia este fundamentată pe șase categorii de argumente: tehnologice, economice, sociologice, instituționale, organizaționale și culturale. Acest proces este unul de lungă durată și cu efecte îndelungate.

Pornind de la această idee, ținem să subliniem că ne alăturăm opiniei cercetătorilor care recunosc cu precădere managementul public ca o aplicare practică, dar parțial autonomă, a științei administrării, specializată în cercetarea funcțiilor de organizare și conducere a autorităților de administrație publică, în special, în cazul managementului funcționarului public [1].

Vorbind despre categoria tehnologică, trebuie plasată pe prim plan implementarea tehnologiilor informaționale și a comunicațiilor prin crearea unui sistem informațional adecvat în cadrul administrației publice, care să influențeze întregul sistem de management al primăriei (cel de conducere și de executare), și mediul în care activează. Deoarece o autoritate de administrație publică locală reprezintă o rețea de informații, deseori se întâmplă ca activitatea inadecvată a unei părți din această rețea/nod/cale de comunicare să deregleze activitatea întregii autorități.

În cazurile în care informația ce alimentează sistemul de conducere al primăriei nu este veridică, va fi afectat direct sistemul de luare a deciziilor administrative și, ca urmare, activitatea întregii verigi executante. Aceasta implică documentare și, evident, analiză repetată în scopul anihilării consecințelor negative, adică

## ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN LOCAL GOVERNMENT OF ROMANIA IN TERMS OF EUROPEAN BEST PRACTICES

*Adriana PETCU, PhD student, ASEM,  
(Bucharest)*

*This article touches on some aspects of the implementation of a set of rules and vital necessities dictated by European best practices, with direct reference to management principles, in order to structurally and functionally improve the local government in Romania. The opportunity of this process is grounded in certain categories of reasons: technological, economic, sociological, institutional, organizational and cultural.*

**Key words:** Local government, European practices, organizational effectiveness, public office, town council staff, public-private partnership, budgetary resources.

**JEL:** H76

**Introduction.** The development of new management principles and integration into the European Union have led to the establishment of new relationships between citizens and administration, i.e. the structural and functional changes in the government, which were necessary because of six categories of reasons: technological, economic, sociological, institutional, organizational and cultural. This process is lengthy and has long-lasting effects.

Based on these points of view, we emphasize that we join the conclusions made by the researchers who recognize public management in particular as a practical, but partially autonomous, application of management science, specializing in the research of organization and management functions of local government authorities and especially in the case of management of the public officer [1].

Regarding the technological category, we must bring to front the implementation of information technologies and communication as the well as the creation of an adequate information system within public administration, which fully influences the management system of the town council (both management and execution), and the environment in which it acts. As a local government authority is an information network, it often occurs, that inappropriate activity of a part of the network, a node or a communication path disturbs the work of the entire authority.

In cases when the information supplied to the town council management system is not accurate, it directly affects the decision-making system of management and therefore the activity at the execution

cauzează pierderi de timp și de alte resurse disponibile.

Pe de altă parte, aceleași consecințe au fost stabilite și în cazul incompetenței personalului din cadrul primăriei. Avansarea tehnologiilor necesită perfecționarea permanentă a personalului. Considerăm că ar fi oportună organizarea mecanismelor de furnizare a informației, care reprezintă un coeficient direct al eficienței, în conformitate cu progresul tehnologiilor și necesitățile comunității, organizarea trainingurilor privind recepționarea și procesarea datelor pentru funcționarii publici și stabilirea unei comunicări adecvate interpersonale.

Accesul comunității la informația referitoare la activitatea primăriei, privind emiterea actelor legislative, și oferirea mijloacelor de realizare a unui *feedback* din partea cetățenilor ar îmbunătăți considerabil relațiile dintre structura administrației locale și mediul în care a fost creată și spre binele căruia activează. Pe de altă parte, aceleași tehnologii investite vor mări randamentul activității funcționarilor mult mai competenți din punct de vedere profesional în acest caz, precum și calitatea ei.

Vorbind despre categoria argumentelor economice, pot fi abordate unele aspecte din considerentul influenței mai multor factori: resursele bugetare alocate structurilor de administrație publică locală, parteneriatul public-privat, nevoia sectorului privat de o administrație modernă, marcată de flexibilitate, eficientizată prin resursele umane, având în vedere, că funcționarul public în primărie este principalul mijloc de prestare a serviciilor publice.

**1. Metode și tehnici de analiză.** Analizând primul aspect, trebuie luat în considerație faptul că orice activitate necesită finanțare. Aici menționăm că ritmul creșterii economice a României influențează direct finanțarea bugetară a administrației publice atât pozitiv, cât și negativ. O situație economică favorabilă a țării este o premisă de acumulare a resurselor financiare pentru orice autoritate de administrație publică. În cazul situației economice recente, devine evident faptul că volumul finanțelor acumulate din impozitele și taxele fixate de primărie scade.

Sub același aspect, se pune în discuție și factorul public-privat. Viziunile tradiționale asupra managementului public, în cele mai multe cazuri, nu se dovedesc a fi atât de eficiente, din cauza negării experienței atribuite managementului din alte domenii de activitate. Abordarea metodologică a managementului universal ne impune studiul particularităților managementului public și necesitatea flexibilizării de către legislație a unui parteneriat între sectoarele public și privat, adică între primărie și organizațiile private care desfășoară activități de interes social.

În acest sens, serviciile publice pot favoriza competiția sau concurența dintre ofertanții de servicii, creând un mediu concurențial influențat de toți factorii economici prin mai multe forme de parteneriat: subcontractarea lucrărilor publice; concesiunea terenurilor și infrastructurii pentru prestarea serviciilor publice;

level. This involves documentation and hence repeated analysis in order to eliminate negative consequences, which inflicts losses of time and other available resources.

On the other hand, the same consequences have been recorded in the case of incompetent staff of the town council. Advancing technology requires constant improvement of staff. We think it would be appropriate to establish mechanisms for providing information, which is a direct factor of efficiency in accordance with technological progress and community needs, organizing trainings about receiving and processing data for civil servants as well as establishing appropriate interpersonal communication.

The community access to information about the town council activities on issuing legislative acts and providing means to get *feedback* from citizens would substantially improve the relations between the structure of local government and the environment in which it was created and in whose best interests it operates. On the other hand, the same technologies invested will increase the efficiency of the activity of more professionally competent civil servants in this case, as well as the quality of their activity.

Regarding the category of economic arguments, we can touch on many aspects concerning the influence of several factors: budgetary resources allocated to local government structures, public-private partnership, the private sector need for a modern administration marked by flexibility; streamlined through human resources, having in mind that the public officer in the town council is the main means of rendering public services.

**1. Methods and techniques of analysis.** Analyzing the first aspect it should be noted that any achievement requires financing. We should mention here that Romanian economic growth directly affects the budgetary funding in public administration both positively and negatively. A favorable economic situation of the country is a prerequisite for the purpose of accumulating financial resources for any government authority. In the recent economic situation it is obvious that the amount of funds accumulated from taxes and duties levied by the town council is decreasing.

In the same direction, the private-public aspect is being discussed. Traditional views on public management in most cases do not prove to be so effective by neglecting management experience in other fields. The methodological approach of universal management imposes on us the study of the peculiarities of public management and the need for legislation to make the partnership between the public and private sectors more flexible, i.e. between the town council and private organizations carrying out activities for social interest.

In this regard, public services can foster competition between service providers, thus creating a

dezvoltarea franchising-ului; crearea întreprinderilor mixte. Prin urmare, funcționarul public evoluează din angajat al statului în om de afaceri, preocupat permanent de nevoile clientului, de calitatea serviciilor pe care le oferă și de eficiența organizațională [2].

Vorbind de aceeași latură creativă a managementului public, unul din principalele obiective ale funcționarilor publici, în special ale celor cu funcții de conducere în sistem, urmează să fie descoperirea și asimilarea elementelor noi în toate domeniile de activitate și abordarea, într-un spirit deschis, a propunerilor de schimbare. Aceasta semnifică, desigur, un înalt profesionalism al așa-numiților manageri publici pentru a identifica, a înțelege și a recunoaște nevoia schimbării, pe de o parte, iar pe de altă parte, pentru a acționa în sensul implementării acesteia. Managerii publici trebuie să gândească în termenii viitoarelor structuri de management, care poate face legătura dintre domeniul lui restrâns și celelalte domenii.

Pregătirea și perfecționarea personalului trebuie să urmărească creșterea abilităților, competențelor și cunoștințelor personalului, pentru a reacționa cât mai eficient la problemele realizării obiectivelor instituției publice locale respective. Este importantă, în această situație, accentuarea preocupării funcționarilor publici pentru un management public de tip raționalist, orientat pe schimbarea continuă, nu pe menținerea unei problematice stabilități temporare a unui sistem.

Odată avansați în posturi publice sau în funcții de importanță publică, membrii personalului primăriei își asumă, implicit, grija ridicării nivelului de satisfacere a interesului public. Ținând cont de marea diversitate a nevoilor publice, se întâmplă, uneori, ca unele decizii să pară incompatibile. Pentru a evita acest lucru, se propune ca funcționarii publici din primărie să găsească un numitor comun pe care să și-l asume toți decidenții. Considerăm important de menționat că, indiferent de sfera lor de proveniență, funcționarii publici trebuie să stabilească o stare de echilibru în sistemul decizional, să atenueze anumite rigidități de organizare și să îmbunătățească sistemul de comunicare cu anturajul lor.

De aceea, inițierea, organizarea, conducerea și desfășurarea cu succes a activităților primăriei depind, în cea mai mare măsură, de gradul în care este înțeles, coordonat și motivat factorul uman. Or, optimizarea climatului organizațional, în scopul realizării misiunii și obiectivelor primăriei, asigură soluționarea unor probleme esențiale ale managementului resurselor umane. Activitatea de comunicare și relațiile interpersonale urmăresc asigurarea unui climat organizațional adecvat desfășurării activității cu randament și rezultat maxim. Având în vedere problemele de comunicare internă și externă și cele de creare a unei cariere, se propune transferul unor funcționari publici în roluri de colaboratori, respectiv, de asistenți pentru funcționarii publici decidenți. Este necesar, pe de o parte, ca relația dintre managerii publici și subordonați să se bazeze pe o încredere deplină, care să

competitive environment influenced by all economic factors through many forms of partnership: subcontracting of public works; concession of land and infrastructure for rendering public services; franchising development; joint ventures. In consequence, the public sector worker as a government employee turns a businessman, caring permanently about customer needs, the quality of services he offers and organizational effectiveness [2].

Regarding the same creative side of public management, one of the main objectives of public sector workers, especially those in leadership positions in the system, should be the discovery and assimilation of new elements in all fields of activity and an open-minded approach to proposals of change. This undoubtedly means high professionalism of so-called public managers, to identify, understand and recognize the need for change on the one hand and on the other hand to act for its implementation. Public managers need to think in terms of future management structures that can link its narrow field with other ones.

Staff training and development should be aimed at improving staff skills, competencies and knowledge, to be able to achieve the objectives of the local government institution more efficiently. It is important to emphasize in this regard the concern of civil servants for public management of a rationalist type, oriented towards continuous change and not towards the maintenance of the system's temporary stability.

Once propelled into public office, the town council staff assumes implicitly the responsibility for the increase in the satisfaction of the public interest. Considering the great diversity of public needs, there sometimes appears a mismatch between decisions. To avoid this, the town council officials should find a common denominator to be assumed by all decision-makers. It is important to mention that, regardless of their field of origin, civil servants must establish a state of equilibrium in the decision-making system, mitigate certain organizational rigidities and improve communication with the outside system.

Therefore, the initiation, organization, management and successful functioning of town councils depend overwhelmingly on how the human factor is understood, managed and motivated. However, optimization of the organizational climate in order to achieve its mission and objectives are essential problems of human resources management. Communication and interpersonal relationships are aimed at ensuring an appropriate organizational climate for conducting business with maximum efficiency and results. Considering the problems with internal and external communication and those with the creation of a career, civil servants should turn co-workers, respectively assistants for public decision-makers and for the tasks representatives. It is necessary, on the one hand, that the relationship between public managers and subordinates be trust-based, generating a climate of

genereze un climat de colaborare, orientat pe stimularea inițiativei, pe exprimarea liberă a opiniilor; și, pe de altă parte, ca funcțiile de personal să constituie o componentă a strategiei instituției publice în general, nu doar o totalitate de activități administrative specifice. În acest context, este necesară flexibilizarea practicilor de angajare a personalului în structurile administrative.

Până la urmă, introducerea managerilor profesioniști în instituțiile statului este cel mai bun mod de asigurare a eficienței și rentabilității și, nu în ultimul rând, a calității serviciilor publice prestate de primărie. Așadar, se propune, în interesele comunității și autorității, micșorarea impozitelor, pentru a favoriza dezvoltarea economică a regiunii administrate de primărie. O altă soluție ar fi elementul inovatoriu, adică implementarea de către managerii publici a unor proiecte regionale noi, ce ar aduce beneficii financiare primăriei și, în consecință, comunității.

În ceea ce privește aspectul sociologic, știința administrării este delimitată de știința dreptului, conform rezultatelor analizelor sociologice fundamentate efectuate de clasicul managementului Max Weber [3].

În această ordine de idei, la nivel local, se întâmplă adesea ca cetățenii comunității să nu fie mulțumiți de serviciile prestate de autoritatea de administrație locală a regiunii. Soluționarea acestei probleme constă în cercetarea cauzelor acestor fenomene – necunoașterea procesului de realizare a serviciilor, calitatea proastă a serviciilor, implicit costul lor, pasivitatea cetățenilor privind comunicarea cu sistemul intern al primăriei, prestarea întârziată a serviciilor.

În această ordine de idei, se propune orientarea funcționarilor către beneficiarii serviciilor, adică studierea nevoilor sociale și căutarea soluțiilor pentru eficientizarea deservirii lor în vederea evitării unor deficiențe ulterioare.

Un moment important este *principiul transparenței*, care contribuie la consolidarea democrației și la respectarea drepturilor fundamentale, așa cum sunt definite în articolul 6 al Tratatului UE, în Cartea drepturilor Fundamentale ale Uniunii Europene și în Legea 544/2001 a României. Aceasta ar asigura participarea cetățenilor la procesul decizional și asigurarea legitimității, eficacității și responsabilității administrației față de cetățean. Până la urmă, aceasta și este finalitatea conducerii, concepută în managementul public: realizarea obiectivelor sociale în timpul cel mai scurt posibil și cu eforturi minime.

În altă ordine de idei, se conturează tot mai clar tendința ca elementul cost să constituie un factor esențial pentru aprecierea eficienței. Așadar, ceea ce contează în administrația modernă, este optimizarea eficienței economice și sociale, ce trebuie să stea în atenția managerilor publici. Obținerea eficienței sociale devine criteriul principal de evaluare a activității funcționarilor publici din primărie. Totuși, eficiența administrației nu este tocmai un scop în sine, ci mai mult o justificare a utilității pe care autoritățile administrației publice o au în

collaboration, focused on fostering initiative, the free expression of opinions, and, on the other hand, the staff service be converted into a component of the strategy of the public institution in general and not into a combination of specific administrative activities. In this context, it is necessary to make more flexible the practices of employing staff in administrative structures.

Eventually, the introduction of professional managers in state institutions is the best way to ensure efficiency and effectiveness and, not least, of the overall quality of public services provided by the town council. Thus, in the interests of community and authority there are proposed tax cuts to promote economic development of the region administered by the town council. Another solution would be the innovation element, i.e. the implementation by public managers of new regional projects that would financially benefit the municipality and hence the community.

Regarding the sociological aspect, administrative science is differentiated from law as a result of the dissemination of sociological analyzes, as argued by Max Weber [3].

In this context, locally, it often happens that the citizens of the community are not satisfied with the services provided by the local government authority in the region. The solution to this problem lies in analyzing the causes of these phenomena - lack of knowledge in rendering services, service quality, implicitly their cost, their passivity in the process of communication with the internal system of the town council and late delivery of services.

In this context, civil servants should become orientated towards serving consumers, i.e. they should study social needs and find solutions to improve customer care in order to avoid further troubles.

An important thing is the *principle of transparency*, which contributes to the strengthening of democracy and respect for fundamental rights as defined in Article 6 of the EU Treaty, the European Union Charter of Fundamental Rights and Law No. 544/2001 of Romania. This would ensure the participation of citizens in decision-making and provide the local government with legitimacy, effectiveness and accountability before its citizens. Ultimately, it is the purpose of leadership in public management to achieve social objectives with minimal effort in the shortest time possible.

In another context, there is a trend that cost is a key element for assessing effectiveness. So what counts in modern government is the optimization of economic and social efficiency, which should catch the attention of public managers. Achieving social efficiency is the main criterion for evaluating the performance of civil servants in the town council. Eventually, the administration efficiency is not just a goal but rather an explanation of the usefulness the

fața comunității. Din considerentele principiilor democratice ale egalității și dreptății, și, bineînțeles, apropierea primăriei de cetățean pentru soluționarea problemelor lui, comunitatea este cea care apreciază utilitatea activității personalului său și, se poate spune cu certitudine că ea trebuie să se subordoneze acestui scop.

Abordând aspectul instituțional, ar trebui, în primul rând, luată în considerație influența organelor centrale asupra activității primăriei din punct de vedere legislativ și asupra perfecționării funcționarilor publici din România prin organisme speciale, precum Comisia pentru manageri publici (CMP), Institutul Național de Administrație (INA), Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), inclusiv asupra procesului de descentralizare a serviciilor publice.

Ierarhia specifică sistemului de administrare publică, conform legislației, permite exercitarea controlului, dar este în detrimentul realizării intereselor regionale. Astfel, pornind de la sarcinile administrației publice locale, se pledează pentru crearea unui serviciu public descentralizat după principiile unui management rațional, în cadrul structurilor autonome locale, prin intermediul repartizării eficiente a sarcinilor specifice, prin comasarea unor grupuri de funcționari cu activități și scopuri similare. O asemenea contopire de atribuții ar dizolva orice nuanță de similitudine, sau chiar de paralelism, între autoritățile locale, oferindu-le autonomie, și ar eficientiza considerabil activitatea primăriei din punctul de vedere al gestionării resurselor umane, materiale, rezervelor de capital și de timp. Or, înlăturarea și combaterea „supraaglomerării” din structura și activitatea administrației publice trebuie realizată corespunzător realităților din administrația publică a comunității, căci, în caz contrar, va duce la consecințe grave. Astfel, la implementarea acestui criteriu în cadrul structurilor autonome, se poate obține o realizare mai eficientă a obiectivelor serviciului public descentralizat, prin atribuirea lor sistematizată, în condițiile unui *time-management* adecvat, fiecărui funcționar în parte, și unei planificări a prestării serviciilor.

Pe de altă parte, este discutabilă izolarea totală a autorităților de administrație publică locală față de autoritățile centrale, căci soluționarea problemelor de interes local trebuie realizată în conformitate cu legea, deci, un control administrativ este inevitabil. Această condiție indispensabilă, desigur, trebuie respectată fără a nega principiile autorității publice locale și fără a le limita la monitorizarea aplicării legislației de către structura administrativă autonomă, la nivel de conducere și de executare, prin eliminarea abuzurilor funcționarilor publici și respectarea drepturilor și libertăților membrilor comunității în care activează. În ceea ce privește supravegherea activității autorităților administrației publice locale, rolul primarului este predominant, care își va exercita prerogativele în condițiile descentralizării.

Din punct de vedere funcțional, conținutul actelor normative limitează frecvent inițiativele managerilor

local government authorities have in society. According to the democratic principles of equality and justice and, of course, in the town council approaching citizens and solving their problems, it is the community which appreciates the usefulness of the municipality activity, and indirectly we dare say, it should become subordinate to this purpose in order to make use of an efficient service.

Regarding the institutional aspect, there should be first taken into account the influence of the central bodies on the town council activity, from the legislative point of view, and on the development of civil servants in Romania through special bodies, such as the Public Management Committee (PMC), the National Institute of Administration (NIA), the National Agency of Civil Servants (NACS) as well as the decentralization of public services.

Public administration system hierarchy in accordance with the law provides for the exercise of control but is detrimental to pursuing regional interests. Thus, based on the tasks of local government, there are calls for the creation of a decentralized public service, guided by the principles of rational management, within the local autonomous structures through effective distribution of specific tasks, by merging groups of officials with similar activity and goals. Such a fusion of powers would dissolve any hint of similarity and, we dare say, even parallelism between local authorities providing autonomy, and would greatly streamline the town council activity in terms of the management of human, material, financial and time resources. However, the removal and fight against "overcrowding" in the structure and activity of public administration must be executed in accordance with the realities of public administration in a community, because otherwise it will lead to serious consequences. Thus, the implementation of this criterion within the autonomous structures can bring about a more effective achievement of decentralized public service tasks by their systematized attribution in terms of *time management*, specific to each separate public officer and service delivery planning.

On the other hand, the total isolation of local government authorities from central authorities is indisputable, for solving local problems should be done in accordance with the law; in other words: administrative control is inevitable. The prerequisite, of course, should be achieved without mitigating the principles of the local government authority, being limited only to monitoring the application of the law by the respective autonomous administrative structure at the management and execution levels by eliminating abuses of civil servants and respecting the rights and freedoms of the members of the community where it operates. Regarding the supervision of local government authority activity, the role of the mayor is predominant in exercising the powers under the conditions of decentralization.

publici, acestea manifestându-se adesea ca niște constrângeri, în special atunci când conținutul lor corespunde într-o mai mică măsură nevoilor sociale. Este important de menționat că, prin diferite acte normative, se precizează aspectele importante pentru managementul public din instituțiile publice, în funcție de tipul organizației, obiectul de activitate, limitele de competență a titularilor de posturi și funcții publice și de drepturile și obligațiile funcționarilor publici care activează în diverse domenii din sectorul public.

În această ordine de idei, putem afirma cu fermitate, că managementul public oferă posibilitatea aplicării instrumentelor necesare refacerii dezechilibrelor, dar toate acestea trebuie efectuate într-un ritm accelerat al reformei administrației publice din România.

A devenit evident faptul că, pentru a eficientiza serviciile publice și sistemul administrativ în general, este nevoie, în primul rând, de un management al funcționarului public bazat pe performanță. Procesul schimbării este complex, de durată, și cuprinde mutații importante. Aceasta impune necesitatea flexibilizării structurilor autorităților publice locale. Primăria trebuie să dispună de compartimente distincte pentru care să fie definite clar atribuțiile determinate de caracterul nevoilor sociale.

În legătură cu aspectul cultural, adică schimbarea valorilor și modurilor de acțiune a aleșilor politici, a funcționarilor publici și a utilizatorilor grupurilor de interese, a cetățenilor, este necesară renunțarea la vechile tipare clasice de percepere a sistemului administrativ, în general, și a instituțiilor publice, în special. Ca fiind un aparat administrativ birocratic, ce elaborează norme, regulamente, legi, prin care acestea sunt aplicate, și înfăptuind trecerea la noile principii și legități generale ale managementului public, prin care sistemul administrativ în ansamblu și fiecare instituție publică, managerii publici, urmăresc obținerea unui nivel determinat al performanței manageriale, reflectate în creșterea gradului de satisfacere a interesului public general și a nevoilor sociale specifice.

Vorbind despre valorile și stilurile de lucru ale funcționarilor din primărie, nu trebuie uitat faptul că mediul în care ei activează, uneori, influențează negativ procesul de luare a deciziilor. Fiind parte a unui grup, funcționarul public este mereu supus riscului dezinformării intenționate, influențării deciziilor sale și schimbării malefice (prin crearea de sincope) a realizării obiectivelor. Cauzele acestei situații rezidă într-un mediu de muncă nefavorabil, o comunicare inadecvată, dezinformare, motivare inoportună, care nu creează și susțin valorile funcționarilor, în obstacolele legislative contra realizării valorilor acestora.

În ceea ce privește concepția funcționarului în cadrul managementului public, în România, reforma administrativă nu poate fi realizată fără schimbări majore ale valorilor și principiilor fundamentale ale acestuia. În opinia noastră, în situația dată, este necesară dezvoltarea, în cadrul instituțiilor publice, a unei abordări inovatoare cea a instituirii organizației care să învețe.

From a functional perspective, the content of the normative acts often limits the initiatives of public managers, being often manifest as some constraints, especially when their content corresponds to a lesser extent with social needs. It is important to note that various normative acts specify important aspects for public management in public institutions, ranging from the type of organization, the object of activity, the limits of competence for public office holders and positions to the rights and obligations of civil servants working in different areas of the public sector.

In this context, we can firmly say that public management offers the possibility of applying the tools necessary for restoring imbalances and guaranteeing gradual continuity; but all this should be done at a quick pace of the reform process in public administration of Romania.

It is obvious that in order to streamline public services and the administrative system in general, there is, first of all, the need for a public official's management based on performance. The process of change is complex, lengthy and includes important modifications. This requires local government authority structures to be more flexible. The town council should have separate compartments with clearly defined tasks determined by the system of social needs.

Regarding the cultural aspect, i.e. changing values and modes of action of elected politicians, civil servants, interest groups and citizens, it is necessary to give up classic old patterns of perceiving the administrative system in general, and public institutions in particular, as a bureaucratic administrative machine, which develops and applies rules, regulations, laws, and to ensure the transition to new principles and general laws of public management through which the administrative system as a whole and each public institution represented by public managers aim at obtaining a specified level of managerial performance, reflected in the increasing satisfaction of general public interest and specific social needs.

Regarding the values and modes of action of the town council officials it should be considered that the environment in which they operate sometimes has negative effects on the decision-making process. Being part of a group, the public official is always subject to the risk of deliberate misinformation, influence on his decision-making and malicious change (by creating gaps) in achieving the objectives. The causes of this situation are an unfavorable working environment, inadequate communication, misinformation or inadequate motivation, which do not create and maintain the values of civil servants, but do create regulatory obstacles to value implementation.

Regarding the concept of the public management official in Romania, the administrative reform cannot be implemented without major changes in their values

Principiul perfecționării continue presupune desfășurarea de către reprezentanții managementului public a unui proces amplu de analiză, ce ar trebui să înceapă cu sesizarea diferențelor dintre obiectivele previzionate și rezultatele obținute, cum ar fi:

- ✓ fundamentarea, prin abordare metodologică, în baza experienței managementului din alte domenii, a unor noi soluții pentru problemele ce apar în procesul de activitate a funcționarilor publici din primărie;
- ✓ identificarea cauzelor care împiedică realizarea sarcinilor principale ale autorităților administrației publice locale;
- ✓ stabilirea obiectivelor de perfecționare și reformare a tuturor proceselor de gestiune a autorităților publice locale;
- ✓ minimizarea influenței exercitate de anumiți factori economici și politici asupra procesului de administrare, care prezintă amploarea și complexitatea nevoilor sociale, în contextul realizării lor organizate rațional și eficient;
- ✓ elaborarea soluțiilor pentru organizarea și funcționarea eficientă a administrației publice locale din primărie;
- ✓ eficientizarea procesului decizional la orice nivel ierarhic și, respectiv, ridicarea gradului calitativ al activității resurselor umane din cadrul autorităților publice locale;
- ✓ optimizarea gestionării resurselor umane privind formarea, evaluarea, recrutarea, perfecționarea și motivarea funcționarilor publici, care constituie celula de bază a administrației publice locale;
- ✓ asigurarea concordanței managementului administrației publice locale autonome din România cu dispozițiile și normele constituționale, precum și cu atribuțiile legale europene;
- ✓ crearea și consolidarea unui corp de funcționari publici de carieră, neutru din punct de vedere politic.

**2. Concluzii.** În concluzie, se poate remarca faptul că aceste tendințe ale administrației publice indică, în fond, profunde schimbări necesare în instituțiile publice din România. Realitatea demonstrează, că o continuare a desfășurării proceselor de management și de executare din cadrul administrației publice locale, în contextul bunelor practici europene, vor contribui la realizarea noilor obiective ale managementului public din România.

and principles. In our opinion, in this situation it is necessary to develop a new approach within public institutions, the one of the learning organization.

The principle of continuous improvement suggests that public management representatives conduct an extensive analysis, which should start with differentiating the objectives set from the results expected, such as:

- ✓ substantiating, through the methodological approach based on management experience in other areas, new solutions that arise in the work of civil servants in the town council;
- ✓ conducting research into the causes that hinder the completion of the main tasks by local government authorities;
- ✓ setting targets for improvement and reformation of all management processes in local government authorities;
- ✓ minimizing the influence some economic and political factors exercise over the management process, which involves the extent and complexity of social needs in the context of their rational and efficient implementation;
- ✓ developing solutions for effective organization and functioning of local government in the town council;
- ✓ improving the decision-making process at any hierarchical level, and therefore raising the qualitative level of human resources work in local government authorities;
- ✓ optimizing human resources management regarding training, evaluation, recruitment, development and motivation of civil servants serving as the basic unit of local government;
- ✓ adjusting autonomous local government management of Romania to constitutional norms and the European legal duties;
- ✓ creating and strengthening a body of career civil servants who are professional and politically neutral.

**2. Conclusions.** Finally, we can conclude that the tendencies in local government describe in fact profound changes, necessary for public institutions of Romania. The realities show that further development of management and execution processes within local government in terms of the European best practices will contribute towards achieving new objectives in the public management of Romania.

#### Referințe bibliografice / Bibliographic references:

1. OROVEANU, M.T. *Introducere în știința administrației*. București: 1994.
2. ALEXANDRU, I. *Administrația publică. Teorii, realități, perspective*. București: LuminaLex, 1999.
3. WEBER, M. *Economie et Société*. Paris: 1922, traducere în română 1971.