

# **NOUTĂȚI ÎN MANAGEMENTUL PUBLIC**





**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE BUCUREȘTI**  
**CATEDRA ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ**  
**FACULTATEA MANAGEMENT**

**Conf. univ. dr. Armenia Androniceanu**

**NOUTĂȚI**  
**ÎN**  
**MANAGEMENTUL PUBLIC**

**Editura ASE**  
**București**  
**2003**

**Copyright © 2003, Editura ASE**

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii.

Adresă: **Editura ASE**

Piața Romană nr. 6, sector 1, București, România

cod 70167

www.ase.ro

editura@net.ase.ro

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**ANDRONICEANU, ARMENIA**

**Noutăți în managementul public** / Androniceanu Armenia. –  
București : Editura ASE, 2003.

Bibliogr.

ISBN 973-594-301-8

65

**ISBN 973-594-301-8**

**Editura ASE**

**Redactor:** Liliana Matei

Simona Bușoi

Claudia-Marinela Dumitru

**Tehnoredactare computerizată:** Carmen Nica

**Copertă:** Simona Bușoi

## CUPRINS

<b>Capitolul 1 Fundamentele managementului public.....</b>	<b>11</b>
1.1 Necesitatea apariției managementului ca domeniu distinct al științe.....	11
1.2 Evoluția managementului public pe plan mondial și în România..	13
1.3 Conținutul managementului public.....	21
1.3.1 Administrația vis-à-vis de management.....	22
1.3.2 Administrația publică vis-à-vis de managementul public.....	23
1.3.3 Definirea managementului public.....	24
1.4 Caracteristicile managementului public.....	30
1.5 Principiile și legitățile specifice managementului public.....	34
1.5.1 Principiul conducerii unitare.....	35
1.5.2 Principiul conducerii autonome.....	36
1.5.3 Principiul perfecționării continue.....	37
1.5.4 Principiul administrării eficiente.....	38
1.5.5 Principiul legalității.....	39
1.6 Funcțiile managementului public.....	41
1.6.1 Funcția de previziune.....	45
1.6.2 Funcția de organizare-coordonare.....	49
1.6.3 Funcția de administrare.....	52
1.6.4 Funcția de motivare.....	61
1.6.5 Funcția de control-evaluare.....	63
1.7 Valori fundamentale pentru organizațiile publice.....	68
1.7.1 Etica și morala.....	70
1.7.1.1 Conținutul eticii și moralei în general.....	70

1.7.1.2	Funcțiile eticii.....	71
1.7.1.3	Morala și faptul moral.....	74
1.7.1.3.1	Componentele fundamentale ale faptului moral.....	74
1.7.1.3.2	Tipologia normelor morale.....	75
1.7.1.3.3	Principiile moralei.....	76
1.7.1.3.4	Comportamentul moral.....	78
1.7.1.3.5	Conștiința morală.....	78
1.7.2	Democrația și valorile democratice.....	80
<b>Capitolul 2 Abordări majore în managementul public.....</b>		<b>87</b>
2.1	Abordarea tradiționalist-birocratică.....	88
2.2	Abordarea politică.....	100
2.3	Abordarea legală.....	104
2.4	Abordarea managementului științific.....	107
2.5	Abordarea noului management public.....	110
<b>Capitolul 3 Particularități ale managementului public</b>		
<b>în domeniul resurselor umane.....</b>		<b>117</b>
3.1	Funcția publică și funcționarul public din dublă perspectivă, cea a managementului public și cea a dreptului administrativ.....	117
3.2	Scurt istoric al funcției publice în România.....	122
3.3	Funcționarul public, concept și tipologie.....	129
3.4	Activități specifice domeniului resurselor umane.....	136
3.4.1	Pregătirea și perfecționarea pregătirii funcționarilor publici....	137
3.4.2	Gestiunea carierei funcționarilor publici.....	149
3.4.3	Recrutarea, selecția, atestarea, numirea funcționarilor publici din România.....	161
3.4.4	Motivarea funcționarilor publici.....	178
3.4.4.1	Conceptul de motivare și principalele accepțiuni.....	178

3.4.4.2	Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow.....	181
3.4.4.3	Teoria ERG Alderfer.....	183
3.4.4.4	Teoria succesului propusă de Mc Clelland.....	184
3.4.4.5	Teoria bifactorială a lui Herzberg.....	185
3.4.4.6	Teoria valenței de așteptare.....	187
3.4.4.7	Teoria năzuințelor-așteptărilor VIE a lui Vroom.....	189
3.4.4.8	Teoria echității.....	192
3.4.5	Salarizarea funcționarilor publici.....	194
3.4.6	Evaluarea în instituțiile publice.....	196
3.4.6.1	Evaluarea candidaților la posturile și funcțiile publice.....	196
3.4.6.2	Evaluarea funcționarilor publici debutanți.....	199
3.4.6.3	Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici.....	201
3.4.6.4	Evaluarea structurii posturilor pe care le ocupă funcționarii publici.....	212

#### **Capitolul 4 Eficiența instituțiilor și autorităților publice**

	<b>și eficacitatea funcționarilor publici.....</b>	<b>213</b>
--	--	------------

4.1	Eficiența în sectorul public.....	213
4.2	Eficacitatea în sectorul public.....	215

#### **Capitolul 5 Cultura organizațională în instituțiile**

	<b>din sectorul public.....</b>	<b>217</b>
--	---------------------------------	------------

5.1	Cultura, concept și caracteristici.....	217
5.2	Cultura națională.....	221
5.2.1	Caracteristici ale culturii naționale.....	222
5.2.2	Dimensiunile culturii.....	223
5.2.2.1	Abordarea lui Kluckhohn și Strodbeck.....	223

5.2.2.2	Abordarea lui Fons Trompenaars.....	226
5.2.2.3	Abordarea lui Geert Hofstede.....	233
5.3	Cultura organizațională.....	241
5.3.1	Funcțiile culturii organizaționale.....	243
5.3.2	Modele ale culturii organizaționale.....	247
5.3.2.1	Modelul Icebergului.....	247
5.3.2.2	Modelul lui Edgar Schein.....	248
5.3.2.3	Modelul „Ținta”.....	249
5.4	Componentele culturii organizaționale în instituțiile publice.....	249
5.5	Particularități ale culturii organizaționale în instituțiile publice din România.....	258
5.5.1	Niveluri de cultură în contextul românesc.....	260
5.5.1.1	Cultura națională.....	260
5.5.1.2	Culturile regionale cu elemente specifice identificate în zone geografice distincte.....	261
5.5.1.3	Cultura de gen.....	262
5.5.1.4	Cultura de generație.....	262
5.5.1.5	Cultura de clasă socială.....	263
5.5.2	Cercetare complexă asupra culturii organizaționale în sectorul public din România utilizând ca instrumentar modelele și abordările recunoscute de specialiști pe plan internațional.....	264
5.5.2.1	Particularități ale culturii organizaționale identificate prin apelarea la abordarea Kluckhohn și Strodbeck.....	264
5.5.2.2	Caracteristici ale culturii organizaționale identificate utilizând modelul lui Fons Trompenaars.....	265
5.5.2.3	Aspecte particulare ale culturii organizaționale cercetate apelând la abordarea lui Geert Hofstede.....	268
5.5.2.4	Valori distincte ale culturii organizaționale utilizând modelul lui Mary Ellen Guffey.....	271



5.5.3 Nou model de audit al culturii organizaționale, propus și aplicat în instituții publice din România.....	272
5.5.4 Influența culturii organizaționale din instituțiile publice asupra nivelului performanțelor funcționarilor publici.....	277
5.5.5 Mecanismele creării unei culturii organizaționale adecvate în instituțiile publice din România.....	283
5.5.6 Aspecte ale politicii culturale europene.....	287
<b>Capitolul 6 Particularități ale organizării în instituții publice și autorități administrative din România.....</b>	<b>291</b>
6.1 Noțiunea de organizare.....	292
6.1.1 Organizarea procesuală în instituțiile și autoritățile publice.....	293
6.2 Organizarea structurală în instituțiile și autorităților publice.....	303
6.3 Tipuri de structuri organizatorice în instituțiile și autoritățile publice...	326
<b>Capitolul 7 Noul management public și misiunea instituțiilor publice în acest context.....</b>	<b>331</b>
7.1 Sistemul de valori fundamentale ale <i>Noului management public</i> ..	331
7.2 Coordonate ale misiunii instituțiilor publice în contextul <i>Noului management public</i> .....	333
7.2.1 Rolul instituției publice.....	335
7.2.2 Produsele și serviciile oferite.....	335
7.2.3 Consumatorii de produse și servicii publice.....	335
7.2.4 Segmentele de piață.....	336
7.2.5 Sistemul de valori.....	336
7.2.6 Țelul managerilor publici.....	337
7.2.7 Imaginea publică.....	338

7.2.8	Percepția reprezentanților managementului public față de funcționarii publici.....	339
7.2.9	Percepția funcționarilor publici față de reprezentanții managementului public.....	340
7.2.10	Percepția funcționarilor publici față de muncă.....	340
<b>Capitolul 8 Abordări recente în managementul public internațional și oportunitatea adaptării și implementării lor în instituțiile publice din România.....</b>		
		<b>343</b>
8.1	Profesionalizarea managementului public.....	343
8.2	Informatizarea instituțiilor publice.....	349
8.3	Flexibilizarea managementului public.....	364
8.4	Managementul calității totale în instituțiile publice.....	369
8.5	Managementul bazat pe cunoștințe în instituțiile publice.....	375
8.6	Managementul public bazat pe performanță (M.P.B.P.).....	378
8.7	Modernizarea instrumentarului managerial utilizat în instituțiile publice.....	384
8.7.1	Managementul proiectelor într-un mediu complex M.P.M.C. (Project Management in a Complex Environment).....	384
8.7.2	Managementul prin obiective utilizat în sectorul public.....	389
	<b>Bibliografie.....</b>	<b>393</b>