

## NOTIUNI DE BAZA SI CONCEPTE PRINCIPALE UTILIZATE IN MANAGEMENTUL SERVICIILOR PUBLICE

**Drd. Gabriela Adina Hasegan Mares –  
Universitatea Libera Internationala din  
Moldova<sup>□</sup>**

### **Abstract**

*Managementul serviciilor publice este foarte important si pentru a fi solutionat necesita luarea in considerare a premiselor generale; ca actiune practica, desemneaza un sistem de principii, reguli si metode de conducere precum si talentul de a le aplica.*

*Pentru a putea realiza o analiza complexa a institutiei “managementul serviciilor publice” vom studia caracteristici, orientari si concepte generale cu care opereaza managementul serviciilor publice .*

*De obicei, managementul serviciilor publice este corelat cu activitatile consacrate stapinirii complexitatii acestora, in timp ce guvernarea este conceputa ca un raspuns la intrebarea : “cine este seful aici?”.*

*Apreciez ca o noua analiza succinta a institutiei managementului serviciilor publice este de natura a diminua eternele semne de intrebare ale doctrinei.*

**Cuvinte cheie:** *management, servicii publice, institutie publica, Administratie Publica.*

Orice analiza a managementului serviciilor publice presupune precizarea prealabila a unor notiuni si concepte cum ar fi : management, stat, institutie publica, organizatie, administratie publica etc. Consideram ca este necesara prezentarea acestora, in masura in care servesc scopului lucrarii, in vederea aprecierii corecte a unei

## INTRODUCTION AND BASIC CONCEPTS USED IN MAIN PUBLIC SERVICE MANAGEMENT

**Ph.D Gabriela Adina Hasegan Mares –  
Moldova International Free University<sup>□</sup>**

### **Abstract**

*Public services management is very important for solved require consideration of general assumptions, that practical action, means a system of principles, rules and methods talent management and to apply them.*

*To achieve a comprehensive analysis of the institution "public services management" will study the characteristics, guidelines and concepts operating general management of public services.*

*Typically, management of public services is linked to activities established their rule complexity, while the government is conceived as an answer to the question: "Who is in charge here?".*

*I appreciate that a brief analysis of the institution's new public services management is likely to diminish the eternal question marks doctrine.*

**Keywords:** *management, public services, public institution, Public Administration.*

Any analysis of the public service management involves the preliminary statement of certain notions and concepts, such as: management, state, public institution, organization, public administration, etc.

We deem that these should be presented, to the extent that they serve the purpose of this paper, in order to properly appreciate a complex and sensitive activity like the public

<sup>□</sup> Doctorand in cadrul Universitatii Libere Internationale din Moldova (ULIM), Specializarea Stiinte Economice, Adresa: Sos. Alexandriei nr. 80, Bl. L21, Ap. 35, Et. 8, Sector 5, Bucuresti, Tel. 0722137688, email: [modritza@yahoo.com](mailto:modritza@yahoo.com)

<sup>□</sup> PhD within the Moldova International Free University (ULIM), specialized in Economic Sciences, Adress: Alexandria Highway, no. 80, L21 Block, Suite 35, 8<sup>th</sup> floor, Sector 5, Bucharest, Tel: 0722137688, email: [modritza@yahoo.com](mailto:modritza@yahoo.com)

activitati complexe si sensibile cum este managementul serviciilor publice.

Problematika managementului serviciilor publice dobandeste semnificatie deosebita intr-un mediu social si politic extrem de dinamic in care aspectele finantarii, continutului, calitatii si eficientei acestui sector de activitate sunt puse permanent in discutie.

Managementul general, indiferent de modul in care este conceput, definit sau practicat se regaseste si in administratia publica, cu toate elementele, dimensiunile si functiile pe care le indeplineste in oricare alta sfera sau domeniu de activitate

In consecinta, problema cu privire la cadrul managerial al serviciilor publice devine extrem de importanta si pentru a fi solutionata necesita luarea in considerare a unor premise generale intre care amintim :

a) se exercita si in Administratia Publica ca si in celelalte sisteme ale vietii sociale, intr-un mediu social-politic aflat in continua miscare precum si in schimbare si transformare din ce in ce mai accelerate;

b) se exercita in conditiile cresterii complexitatii si incertitudinii vietii economico-sociale si a contradictiilor si dilemelor pe care acestea le genereaza in permanenta;

c) se exercita in conditiile impactului profund al progresului etnic si al revolutiei informatice, atat asupra echilibrului societatii cat si a manierei in care noi percepem lumea ce ne inconjoara;

d) se exercita in conditiile unor confuzii in intelegerea si utilizarea termenilor creati pentru descrierea diferitelor aspecte ale cadrului managerial; astfel, in sectorul public, pe langa termenul *de management*, sunt permanent asociati termeni cum ar fi : *administratie, guvernare institutionala* etc, fara ca natura si continutul lor sa fie riguros

service management.

The problems arising from the public service management has a special significance in an extremely dynamic social and political environment, where the aspects of financing, content, quality and efficiency of this business area are constantly brought forward.

General management, irrespective of the way it is perceived, defined or performed, is also found in public administration, with all the elements, dimensions and functions that it accomplishes in any other field or business area.

Consequently, the problem concerning the managerial framework of public services requires taking into account certain general premises, including:

a) it is applied in Public Administration, as well as in all the other systems of social life, in a social-political environment that is constantly moving and it is increasingly changing and transforming;

b) it is applied under the circumstances of increasing the complexity and uncertainty of economic-social life and the contradictions and dilemmas that they constantly produce;

c) it is applied under the circumstances of the deep impact of the ethnical progress and informational revolution, both on the society balance and the way we perceive the world around us;

d) it is applied under the circumstances of certain confusions in understanding and using the terms created to describe the various aspects of the managerial framework; thus, in the public sector, alongside the *term of management*, there are frequently related terms such as: *administration, institutional governance* etc., without rigorously determining their nature and content.

*Public service management* is usually related to the activities meant for mastering

determinate.

De obicei, *managementul serviciilor publice* este corelat cu activitățile consacrate stăpânirii complexității acestora, în timp ce *guvernarea* este concepută ca un răspuns la întrebarea: “cine este seful aici?”.

Din modul de definire a termenilor, deriva și funcțiile specifice acestora, managementul echivalând, în principal, cu a ordona și a controla pentru a face efectiv și eficient serviciile publice în raport cu obiectivele lor. El participă la schimbare, dar nu aceasta este principala sa vocație.

Administrarea are menirea de a transpune în practică politicile adoptate și stabilite în cadrul sistemului.

**Din cele de mai sus rezulta ca: managementul controleaza, liderii orienteaza si “entuziasmeaza”, iar administratia serveste.**

Tocmai de aceea, alegerea metodelor adecvate de conducere a practicilor manageriale pe care liderii trebuie să le promoveze pentru realizarea obiectivelor administrației (serviciilor) publice sunt de stringentă actualitate.

Cuvântul *management* deriva de la latinescul “manus”(mână) și reprezintă ca expresie literară “manevrare” sau “pilotare”. *Managerul* este cel care se preocupă cu pilotarea, cu conducerea. De la latinescul “manus” s-a format în franceză “manège” de unde a fost împrumutat în engleză, aparând cuvintele derivate manager și management, ceea ce înseamnă conducător și conducere.

Deci, din punct de vedere etimologic, management înseamnă a conduce în mod eficient. Management este un termen englezesc cu semnificația deosebit de complexă. Această complexitate este determinată de sensurile sale multiple, între care amintim:

1) managementul se constituie ca o

their complexity, while *governance* is conceived as an answer to the question: “Who is the boss around here?”

The term functions are also derived from the way they are derived, as management is mainly defined as the ordering and control to effectively and efficiently perform public services against their objectives. Management is part of the change, but that is not its main purpose.

Administration is meant to put in practice the policies adopted and settled within the system.

**The aforementioned shows that: management controls, the leaders direct and “bring forth enthusiasm”, and administration serves.**

That is exactly why choosing the proper method of leading management practices that the leaders should promote to perform the objectives of public (services) administration are so present.

The word *management* is derived from the Latin “manus” (hand) and as a literary expression, it refers to “handling” or “driving”. The *manager* is the one who deals with driving, or managing.

The Latin “manus” gave the French “manège”, wherefrom it was borrowed in English, thus raising the derived terms of manager and management, which mean leader and leadership.

So, etymology-wise, management means to lead efficiently. Management is an English term with rather complex semantics. This complexity is given by its multiple meanings, including:

1) management is constituted as a science, namely an organized and coherent assembly of concepts, principles, methods and techniques whereby explaining the phenomena and processes within the management of organizations;

știința, adică un ansamblu organizat și coerent de concepte, principii, metode și tehnici prin care se explică fenomenele și procesele în conducerea organizațiilor;

2) managementul reprezintă de asemenea, o artă, care reflectă latura sa pragmatică și constă în maiestria managerului de a aplica la realitățile practice concrete, în condiții de eficiență, cunoștințele științifice pe care le deține;

3) managementul reprezintă o stare de spirit specifică, reflectată de un anumit fel de a vedea, a dori, a căuta și accepta progresul.

Termenul de management s-a impus în ultima jumătate a sec. XX grație lucrării lui James Burnham, “The Managerial Revolution”, publicată în anul 1941. El impune în mod categoric noțiunea de manager ca vector al inovației și progresului.

Ideea nouă, de mare valoare și actualitate pusă în circulație cu această ocazie, este aceea că orice societate, indiferent de regimul ideologic, politic sau juridic, are nevoie de manageri dacă vrea ca economia ei să prospere în ritm novator și creator.

Dacă facem apel la definițiile date de specialiști constatăm că managementului îi se dau multiple sensuri, după cum urmează:

William Newman definește managementul ca direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui scop comun. Un bun conducător este acela care face ca grupa să atingă scopurile sale cu un minim de cheltuieli și resurse.

A. Macknesie apreciază că managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente principale: idei, lucruri și oameni realizând obiectivul prin alții.

Conform lui Jean Gerbier, managementul înseamnă organizare, artă de a conduce, de a administra.

H. Johanssen definește managementul ca

2) management is also an art, which reflects its pragmatic side and consists in the manager’s skills to apply the scientific knowledge he/she possesses to the concrete practical realities, under efficient conditions;

3) management is a specific state of mind, represented by a certain way to see, wish, look for and accept progress.

The term of management was coined in the latter half of the 20<sup>th</sup> century, thanks to James Burnham’s work, “The Managerial Revolution”, published in 1941. He definitely imposed the notion of manager as a vector of innovation and progress.

The new and valuable idea coined on this occasion is that any society, irrespective of its ideology, politics or law, needs manager if it wants its economy to flourish in terms of innovation and creation.

If we bring forth the definitions given by specialists, we shall see that management are given multiple meanings, as follows:

William Newman defines management as coordination, leadership and control of a group of individuals in order to accomplish a common goal. A good leader is he who makes the group achieve its goals with minimum spend and resources.

A. Macknesie appreciates that management is the process during which the manager works with three main elements: ideas, things and people, reaching his/her goal by means of others.

According to Jean Gerbier, management is organization, the art to lead and administrate.

H. Johanssen defines management as the art and science to direct, coordinate and administrate other’s work, in order to reach the settled goals, the process of decision making and leading.

Management means to act and apply across organizations, as the essence of human resources management.

fiind arta sau știința de a direcționa, dirija și administra munca altora pentru a atinge obiectivele stabilite, procesul de luare a deciziilor și de conducere.

Managementul presupune acțiune și aplicare la nivelul organizației, fiind esența managementului resurselor umane.

Prin prisma celor de mai sus, putem privi managementul ca “ ansamblul tehnicilor de organizare și administrare, de previzionare și modernizare a structurilor organizaționale, acceptând noile provocări privind competitivitatea, reglementările, exigentele sociale, poate fi considerat factorul cel mai important al schimbării<sup>1</sup>”

Pentru economist, managementul este un factor de producție care privește organizarea și coordonarea celorlalți factori (pământ, munca, capital) pentru obținerea maximumului de eficiență, procesul social care implică responsabilitatea pentru planificarea și reglementarea eficienței a activității unei organizații.

Desigur, au fost date și se vor mai da multe definiții managementului.

Considerăm ca managementul, ca acțiune practică, desemnează un sistem de principii, reguli și metode de conducere precum și talentul de a le aplica.

Având în vedere cele precizate anterior, putem afirma că managementul reprezintă un complex de acțiuni desfășurate cu scopul de a asigura funcționarea normală, eficiența a colectivității umane organizate (întreprinderi, instituții publice, organizații politice, unități de învățământ) în ansamblul lor cât și a fiecărei verigi structurale componente. El are ca scop atingerea obiectivului organizației în condițiile utilizării judicioase a resurselor materiale, umane, financiare etc. de care dispune.

In view of the aforementioned, we may look at management as “the assembly of techniques related to organization and administration, provisioning and modernization of organizational structures, by accepting new challenges in terms of competitiveness, regulations, social exigencies, may be deemed as the most important change factor<sup>3</sup>”

To the economist, management is a production factor related to the organization and coordination of the other factors (land, work, capital) in order to maximize efficiency, the social process that involves taking responsibility for the efficient planning and regulation of an organization’s business.

Of course, there has been data about it and many definitions are to be given to management. We think that management, as a practical action, refers to a system of principles, rules and methods of leadership, as well to the skills to apply them.

Given the aforementioned, we may state that management is a complex of performed actions, in order to ensure normal and efficient operation of organized human collectivity (enterprises, public institutions, political organization, and educational units) as a whole, as well as for every comprising structural link.

It aims at reaching the organization’s goal provided that material, human, financial resources that it has are properly used.

As we stated before, leadership dates back since the beginning of human society.

In the beginning, and much later on, leadership was performed directly, as there was not, like nowadays, a network of high performance hierarchy and technology organizational structures. Management is highly sensitive to changes going on in

<sup>1</sup> L. Matei, Management public, Ed. Economica, București, 2001

<sup>3</sup> L. Matei, Public Management, Economic Publishing House, Bucharest, 2001

Conducerea dateaza, asa cum am precizat, inca de la inceputul societatii omenesti.

La inceput, si mult mai tirziu dupa aceea, conducerea se realiza nemijlocit, intre conducator si activitatea condusa neexistand, asa cum se intampla in acest moment, o retea de structuri organizatorice ierarhice sau tehnologie de inalta performanta. Managementul este foarte sensibil la schimbarile care au loc in societate.

El reflecta dinamismul inregistrat de societatea contemporana si in acelasi timp se adapteaza tot mai mult unor particularitati determinate de sistem, traditie, cultura nationala etc. Astfel, desi managementul ca principii, concept, obiectiv etc.este unic, ca mod de realizare in practica se diferentiaza, de la tara la tara sau chiar de la o organizatie la alta in aceeasi tara (subsistem).

Astazi, intr-o *institutie publica*, intre conducatori si activitatile conduse se interpun o seama de norme, metode si tehnici elaborate stiintific in functie de conducerile concrete, conducerea se realizeaza in echipe, se bazeaza pe o participare motivata a oamenilor la realizarea obiectivelor propuse si are caracter prospectiv.

In drumul sau spre atingerea statutului stiintific, managementul serviciilor publice si-a definit un numar de concepte generale cu care opereaza<sup>2</sup>:

#### **A.Cum se organizeaza:**

1-*Obiectiv*: scop, finalitate, misiune: reprezinta principiul organizator al oricarei structuri si raspunde la intrebarea “ce vrem?”;

2- *Resurse* :raspunde la intrebarile “cu ce?”,”cu cine?”, se stabilesc ulterior

society.

It reflects the dynamics in contemporary society and at the same time it is adapting more and more to certain features determined by the system, tradition, national culture, etc.

Thus, although management in terms of principles, concept, goal, etc. is unique, when put into practice, it is different from one country to another or even from one organization to another in the same country (subsistem).

Today, in a *public institution*, between the leaders and the managed activities appears a number of scientifically established norms, methods and techniques, depending on the concrete leaderships; leadership is performed in teams, it is based on a motivated participation of people in performing the proposed goals and it has a prospective nature.

In its way to achieving the scientific statute, public service management has defined a number of general concepts that it works with<sup>4</sup>:

#### **A. How it is organized:**

1- *Goal*: purpose, loyalty, mission: it represents the main organizer of each structure and it answers the question “What do we want?”;

2- *Resources* answer the questions “With what?”, ”With whom?”, they are established after the goal that they can change has been specified, the same way that the process may bring changes both to the goal and resources, and optimization may change all three of them;

3- *Process*: answers the question “How?” and shows the means to transform resources

<sup>2</sup> M.Malita-Aurul cenusiu,Ed.Dacia,Cluj Napoca 1971

<sup>4</sup> M.Malita- Gold grey, Dacia Publishing House, Cluj Napoca 1971

precizării obiectivului pe care-l pot modifica, după cum procesul poate aduce schimbări atât în obiectiv cât și în resurse, iar optimizarea le poate schimba pe toate trei;

3- *Proces*: răspunde la întrebarea “cum?” și arată modalitatea de transformare a resurselor în vederea atingerii obiectivului stabilit;

4- *Optimizare*: decurge din imperativul “cit mai bine”;

#### **B. Cum funcționează un sistem :**

5- *Autonomie*: autonomia de funcționare se deduce din proprietatea sistemelor (structurilor) și subsistemelor biologice și sociale de a se autoregla dacă un sistem nu ar avea un anumit grad de autonomie, nu ar putea fi condus, pentru că ar reclama un număr foarte mare de instrucțiuni detaliate;

6- *Adaptabilitate*: este capacitatea unui sistem de a-și păstra stabilitatea atunci când asupra sa acționează perturbări exterioare;

7- *Organizare*: ține de structura internă a sistemului. Se consideră că organizarea este bună când corespunde funcțiunii și mecanismului cu care lucrează structurile sistemelor (serviciilor publice);

8- *Plan*: completat cu prognoza, favorizează atingerea obiectivelor deoarece, spre deosebire de hazard, permite anticiparea mersului procesului;

9- *Incluziune*: înseamnă integrarea într-o structură mai largă. Toate structurile sociale sunt deschise dacă o structură (instituția publică) este închisă, nu are porți de comunicare cu exteriorul nu i se poate aplica cu folos și randament știința conducerii;

#### **C. Conducerea sistemului:**

10- *Informație*: culegerea și prelucrarea datelor se poate asigura cu ajutorul unor metode clasice (statistică, sondaj, anchetă) sau cu ajutorul unor instrumente moderne cum sunt bazele electronice de date;

11- *Model*: reprezintă o machetă a

in order to achieve the settled goal;

4- *Optimization*: arises from the imperative “as good as possible”;

#### **B. How a system works:**

5- *Autonomy*: the operation autonomy is worked out from the property of systems (structures) and biological and social subsystems to self-adjust; if a system didn't have a certain degree of autonomy, it could not be managed, for it would imply a great number of detailed instructions;

6- *Adaptability*: is a system's ability to keep its stability when external disturbances act on it;

7- *Organization*: it refers to the inner structure of the system. The organization is said to be good when it matches the function and mechanism that the structures of systems work with (public services);

8- *Plan*: completed with the forecast, it favors the accomplishment of goals since, unlike hazard, it allows the process work to be anticipated;

9 - *Inclusion*: means the integration into a broader structure. All social structures are open if a structure (public institution) is closed, it has no communication channels with the outside and leadership science may not be applied to it usefully and efficiently;

#### **C. System leadership:**

10- *Information*: collecting and processing of data may be ensured using classical methods (statistics, polling, survey) or by means of modern tools such as electronic databases;

11- *Model*: it represents a mockup of reality that it is working on. A good model resembles reality, a property referred to as isomorphism;

12- *Verification*: is the operation whereby the correctness of the model is found and if it serves the proposed purpose;

13- *Decision*: represents the choice of a

realității, pe care se lucrează. Un model bun concorda cu realitatea, proprietate cunoscută sub denumirea de izomorfism;

12- *Verificare*: este operațiunea prin care se constată dacă modelul este corect, dacă el corespunde scopului propus;

13- *Decizie*: reprezintă alegerea unei variante construite; prin matematizarea teoriei deciziei s-a realizat un pas imens în modernizarea științelor economice și sociale;

14- *Control*: privește urmărirea îndeplinirii deciziilor, punerea în practică a hotărârilor și succesiunea fazelor planului adoptat.

În literatura de specialitate s-au conturat și alte puncte în ceea ce privește structura procesului de conducere. După unii autori, în procesul de conducere nu ne confruntăm cu probleme, ci cu un număr nelimitat de situații problematice, în componența acestora intrând “tipuri de probleme” care pot fi supuse unor metode standard de analiză și soluționare.

Soluționarea problemelor de conducere comportă analiza situației problematice, identificarea problemelor ce o compun și încadrarea lor în unul din cele trei tipuri posibile:

- probleme tip “abatere”;
- probleme de “optimizare”;
- probleme “potențiale”.

Analiza problemelor tip abatere urmărește să descopere cauza necunoscută care produce abaterea de la mersul firesc preconizat (obiectivele propuse) sau complexul de cauze.

Analiza problemelor de tip optimizare urmărește să identifice factorii care pot determina optimizarea unei activități anterior proiectate și care se desfășoară normal, dar care este susceptibilă de ameliorare. În acest scop se formulează alternative de decizii, urmărind să fie aleasă și pusă în aplicare cea care prezintă cele mai multe avantaje.

constructed variant; by the mathematization of the decision theory, a huge step was taken in the modernization of economical and social sciences;

14- *Control*: it refers to the purpose of decision achievement, putting decisions in practice and the sequence of phases for the adopted plan.

Other points of view regarding the structure of the management process have been outlined in literature.

According to some authors, we are not facing problems in the management process, but an unlimited number of problematic situations, comprising “types of problems” that may be subject to certain standard methods of analysis and resolution.

The resolution of leadership-related problems implies the analysis of the problematic situation, identification of the problems comprising it and their falling in one of the three possible types:

- “violation”-type problems;
- “optimization” problems;
- “potential” problems.

The analysis of the violation-type problems aims at discovering the unknown cause that raises the violation from the forecasted natural operation (the proposed goals) or the complex of causes.

The analysis of optimization-related problems aims at the identification of factors that may determine the optimization of a previously designed activity and operating normally, but subject to improvement. In this respect, decision alternatives are established, as the one with the most advantages is to be chosen and applied.

Obviously, no matter how well a decision is defined and chosen, it still bears the mark of the decision maker’s subjectivity.

The potential problems usually occur following the decisions being applied, when,



Evident, oricât de bine ar fi formulată sau aleasă o decizie, ea păstrează amprenta subiectivității decidentului.

Problemele potențiale apar de regulă în urma aplicării deciziilor, când, în afara efectelor scontate, pot apărea și efecte nescontate-avantajoase sau dezavantajoase.

Acestea din urmă trebuie anticipate și, dacă este posibil, luate măsuri de prevenire sau cel puțin de atenuare a efectelor negative.

Scopul analizei problemelor potențiale este de a stabili moduri de acțiune adecvate pentru evitarea și atenuarea efectelor nedorite.

Cel care analizează problemele de conducere (managerul) are două obligații majore:

- să nu ignore importanța analizei situației, în special în ceea ce privește identificarea precisă a tipului problemelor care o compun;

- să nu confunde problemele tip abatere cu cele de optimizare; aceasta din urmă obligă solicitantul să acorde maximum de atenție, întrucât, dacă se abordează o abatere ca și când ar fi vorba de o optimizare, atunci analistul (managerul) este pus în situația de decident (subiectiv) care nu i-ar permite să afle cauza (obiectivă) a abaterii.

Un rol central în procesul de conducere îl are *decizia*, adică acea acțiune prin care se alege o cale optimă pentru atingerea obiectivelor propuse.

În timpul derulării procesului de conducere un manager se află permanent într-una din următoarele situații:

- analizează anumite neajunsuri sau abateri ce apar în domeniul său de competență, prin abatere înțelegând diferența dintre rezultatul obținut și cel preconizat;

- ia decizii pentru obținerea rezultatelor scontate;

- analizează problemele potențiale

outside expected effects, advantageous and disadvantageous unexpected effects may also occur. The latter should be anticipated and, if possible, preventive actions should be taken or at least actions to diminish the negative effects.

The purpose of the potential problems analysis is to settle proper action ways to avoid and mitigate undesired effects. The person who analyzes the leadership-related problems (the manager) has two major obligations:

- not to ignore the importance of situation analysis, especially as regards the exact identification of the type of problems it consists of;

- not to take violation-type problems for optimization problems; the latter obligation requires maximum attention, for, if a violation is approached as if it were referring to an optimization, then the analyst (manager) is in the position of a decision-maker (subjective) that would not allow him/her to find out the (objective) cause of violation.

*Decision plays a key role in the leadership process*, namely that action whereby the best way is chosen, in order to achieve the proposed goals.

In the progress of the leadership process, a manager is constantly dealing with one of the following situations:

- analyses certain shortcomings or violations that occur in his/her field of expertise, where violation refers to the difference between the obtained result and the forecasted one;

- makes decision to obtain the forecasted results;

- analyzes the potential disadvantageous problems that may occur following the passing of a decision that may endanger his/her established action plan, in order to get the desired result;

neavantajoase ce ar putea apărea în urma aplicării unei decizii și care i-ar putea periclita planul de acțiune stabilit pentru obținerea rezultatului dorit;

-controlează realizarea planului de acțiune;

Scopul analizei este acela de a stabili cauzele care produc efecte nedorite și periclitează obținerea rezultatului dorit. În momentul în care apare o situație problematică în sistemul condus, se impune luarea unei decizii, adică identificarea variantei optime de acțiune pentru atingerea obiectivelor urmărite.

Munca managerului este mult ușurată de existența unor baze de date și informații existente în sistemele proprii sau în sisteme specializate, precum și de utilizarea calculatorului care, deși nu-i poate înlocui gândirea îl ajută enorm în creșterea eficienței acestei gândiri, a eficienței actelor de conducere.

Un rol important în eficientizarea muncii managerului îl are dezvoltarea aptitudinilor manageriale. În plan managerial, o importanță deosebită prezintă:

-aptitudinea de a elabora, de a selecta informațiile utile, de a stabili și sublinia prioritățile, de a comunica cu angajații;

-raționamentul logic și analiza judicioasă a fenomenelor manageriale;

-capacitatea de a gândi economic și social;

-aptitudinea de obiectivare, de cunoaștere și recunoaștere a propriei valori, apelând după caz la echipă, prevenind astfel situațiile vulnerabile;

-aptitudinea de a stabili și comunica obiective, de a finaliza realizarea lor.

*Aptitudinile manageriale* nu se pot forma în afara unui sistem de cunoștințe, priceperi și deprinderi și nici în afara unei motivații (interes, atitudine pozitivă).

- controlează performanța acțiunii plan;

The purpose of analysis is to settle the causes that drive unwanted effects and endanger the desired result.

When a problematic situation arises in the managed system, a decision must be made, namely the identification of the best action variant to achieve the intended goals.

The manager's work is greatly lessened by the existence of databases and information in owned systems or in specialized systems, as well as by the use of computer, which, although it cannot replace thinking, helps the manager a great deal in increasing the effectiveness of such thinking, of the leadership acts.

The development of managerial skills plays an important part in making manager's work more effective. On a management level, the following are of special importance:

- the capability to draw up, select useful information, to settle and outline priorities, to communicate with employees;

- the logical argumentation and rightful analysis of managerial phenomena;

- the ability to think economic- and social-wise;

- the ability of objectification, knowledge, and recognition of one's own value, by turning to the team, as the case may be, thus preventing vulnerable situations;

- the ability to settle and communicate the goals and to achieve them.

*Managerial skills* may not be shaped outside a system of knowledge, competencies, and habits, or outside a motivation (interest, positive attitude).

An important feature of the manager's work refers to the line of work: the manager works with people. That is why it requires a priority of working with the personnel, by ensuring normal interpersonal relationships

O caracteristică importantă a muncii managerului se referă la obiectul muncii: managerul lucrează cu oameni. De aceea este necesară o prioritate a lucrului cu personalul, prin asigurarea în interiorul organizației a unor relații interpersonale normale, evitându-se, prevenindu-se sau neutralizându-se situațiile conflictuale. În condițiile particulare ale țării noastre, când se constată un proces de liberalizare a formelor de exprimare a personalului și un anumit mod de înțelegere și tratare a fenomenelor din interiorul organizației, un manager din administrația publică este eficient dacă:

-depistează la timp cauzele unui conflict potențial;

-definește precis obiectivele fiecărui angajat din structurile sistemului pe care îl conduce, le aduce la cunoștință și le explică la nivelul său de înțelegere;

-folosește drept criterii de promovare competența profesională, capacitatea de răspundere la solicitări diverse, dorința de perfecționare, gradul de integrare în structura formală și informală a instituției, atitudinea față de echipă și obiectivul propus etc.;

-elaborează un sistem deschis al creativității personale sau de grup, utilizând cu pricepere stimularea morală și materială a realizărilor notabile;

-nu este distant în relațiile cu subalternii;

-se concentrează asupra problemelor cu adevărat importante;

Prin îndeplinirea acestor condiții, managerul capătă o anumită *autoritate* care îl situează într-o poziție de respect față de ceilalți membri ai instituției.

Autoritatea este determinată de o serie de factori: pregătirea profesională, exigența față de sine și față de alții, rapiditatea și flexibilitatea în gândire, fermitatea în acțiune, umanismul, tactul, curajul de a-și asuma un risc etc. În acest fel, managerul contribuie

across the organization, thus avoiding, preventing or neutralizing conflict situations. Under the particular circumstances of our country, when a liberalization process of the personnel's means of expression is found, as well as a certain way to understand and cope with the phenomena within the organization, a public administration manager is efficient if he/she:

- detects the causes of a potential conflict in a timely manner;

- clearly defines the goals of each employee from the structures of the system he/she manages, notifies, and explains them on their level of comprehension;

- as promotion criteria, the manager uses professional proficiency, the ability to answer various requests, the will to improve oneself, the degree of integration within the formal and informal structure of institution, the attitude towards the team and the proposed goal, etc.;

- draws up an open system of personal or group creativity, skillfully using moral and material stimulation of remarkable achievements;

- he/she is not distant in the relationships with subordinates;

- he/she focuses on the really important problems;

Upon meeting these conditions, the manager gains a certain *authority* that puts him/her in a respect position towards the other members of the institution.

The authority is determined by a series of factors: vocational training, exigency towards oneself and the others, a quick and flexible thinking, a solid action, humanity, diplomacy, courage to take risks, etc. In this way, the manager decisively contributes to shaping up an atmosphere of morality, cohesion and professionalism within the institution that he/she runs.

decisiv la crearea unei atmosfere de moralitate, coeziune și profesionalism în cadrul institutiei pe care o conduce.

### Concluzie

Evoluția societății a impus mai multe tipuri de sisteme administrative. Dacă în sistemul birocratic tradițional, personalul răspundea la stimuli simpli fără să ia decizii, astăzi se acordă o mai mare importanță managementului decât administrației, rezultatelor decât mijloacelor.

În situații de criză există posibilitatea ca autoritatea personală să ia locul regulilor, iar funcționarii publici să fie obligați să se supună unor factori de putere.

Aceste crize pot ajuta sistemul de organizare birocratică.

Este clar că această adaptare contribuie la dezvoltarea sistemului de organizare birocratică. Acest sistem este format din proceduri de rutină dar și din perioade de criză care asigură apoi, perioadele de stabilitate.

Schimbările inițiale în administrațiile publice impun:

- investiții în tehnologii de vârf;
- redefinirea relațiilor cu clienții;
- reorganizarea muncii;
- utilizarea managementului calității și campanii de informare.

### BIBLIOGRAFIE:

1. Lucia Matei, *Managementul Public*, Editura Economica, București, 2001
2. Ioan Alexandru, *Teoria Administrației*, Editura Economica, București, 2001
3. Ani Matei, *Economie publică*, Editura Economica, 2003
4. O. Nicolescu, I. Verboncu, *Metodologii Manageriale*, Editura Tribuna Economica, București, 2003
5. I. Verboncu, *Management și manageri*, Editura Economica, București, 2000

### Conclusion

The evolution of society imposed several types of administrative systems. If, in the traditional bureaucratic system, the personnel were receptive to simple stimuli without making decisions, today it is shown a greater importance to management rather than administration, to results rather than means.

In crisis situations there is a chance that personal authority be replaced by rules and public servants be compelled to comply with power factors.

These crises may help the bureaucratic organization system.

It is clear that this adaptation contributes to the development of the bureaucratic organization system. This system is comprised of routine procedures but also of crisis periods that later ensure stability periods.

The initial changes in public administrations impose the following:

- investments in state-of-the-art technologies;
- redefining customer relationships;
- reorganization of work;
- use of quality management and information campaigns.

### REFERENCES:

1. Lucia Matei, *Public Management*, Economic Publishing House, Bucharest, 2001
2. Ioan Alexandru, *Theory of Administration*, Economic Publishing House, Bucharest, 2001
3. Ani Matei, *Public Economics*, Economic Publishing House, Bucharest, 2003
4. O. Nicolescu, I. Verboncu, *Methodologies Managerial*, Economic Tribune Publishing House, Bucharest, 2003
5. I. Verboncu, *Management and Managers*, Economic Publishing House, Bucharest, 2000
6. I. Verboncu, *Guidelines for Managers*, Technical Publishing House, Bucharest, 1999

6. I. Verboncu, *Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnica, Bucuresti, 1999

7. Programul ANAF privind infaptuirea proiectului „Reforma la ghisee” (2005 – 2007)

8. Analiza comparativa, evaluare si management strategic in sectorul public, Editura Economica, Bucuresti, 2001

9. M. Malita, *Aurul censusu*, Editura Dacia, Cluj- Napoca, 1971

10. L. Matei, *Management public*, Editura Economica, Bucuresti, 2001

11. I. Jinga, *Conducerea invatamantului*, E.D.P., Bucuresti, 1993

7. ANAF Program on realization of the project, the reform counters (2005 – 2007)

8. Comparative analysis, evaluation and strategic management in the public, Economic Publishing House, Bucharest, 2001

9. M. Malita, *Gold grey*, Dacia Publishing House, Cluj- Napoca, 1971

10. I. Jinga, *Education Management*, E.D.P., Bucharest, 1993